

# Modeli odnosa s javnošću tijekom pandemije COVID-19 na primjeru hrvatskih muzeja

---

John, Romana

Doctoral thesis / Disertacija

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:372559>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)

SVEUČILIŠTE SJEVER  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ  
MEDIJI I KOMUNIKACIJA



Romana John

**MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU  
TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19 NA  
PRIMJERU HRVATSKIH MUZEJA**

DOKTORSKI RAD

Koprivnica, 2022.

SVEUČILIŠTE SJEVER  
POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ  
MEDIJI I KOMUNIKACIJA



Romana John

**MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU  
TIJEKOM PANDEMIJE COVID-19 NA  
PRIMJERU HRVATSKIH MUZEJA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof.dr.sc. Majda Tafra-Vlahović

Koprivnica, 2022.

UNIVERSITY NORTH  
UNIVERSITY DOCTORAL STUDY  
MEDIA AND COMMUNICATION



Romana John

**MODELS OF PUBLIC RELATIONS  
DURING COVID-19 PANDEMIC BASED  
ON THE EXAMPLE OF CROATIAN  
MUSEUMS**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: prof.dr.sc. Majda Tafra-Vlahović

Koprivnica, 2022.

Mentor: prof.dr.sc. Majda Tafra-Vlahović

Doktorski rad obranjen je dana 14. srpnja 2022. godine na Sveučilištu Sjever, Sveučilišnom centru Varaždin, pred Povjerenstvom u sastavu:

1. Professor emeritus Jadranka Lasić-Lazić, Sveučilište Sjever, predsjednica Povjerenstva
2. Izv.prof.dr.sc. Darijo Čerepinko, Sveučilište Sjever, član
3. Prof.dr.sc. Mato Brautović, Sveučilište u Dubrovniku, vanjski član

*Mojím curama*

*Tini*

*Franki*

*i*

*majcí Neví*

## SAŽETAK

Gotovo svi aspekti djelovanja u suvremenom društvu su se izmijenili 2020. godine pojavom svjetske zdravstvene krize uzrokovane pandemijom koronavirusa. Te iznenadne, neplanirane i jedinstvene okolnosti su značajno utjecale na izmjenu ustaljenih komunikacijskih praksi koje su dotad primjenjivale muzejske institucije. Ovaj rad donosi detaljnu analizu komunikacijskih aktivnosti hrvatskih muzeja na reprezentativnom uzorku (N=162) kako bi se ustanovilo na koji način su se muzejske institucije prilagodile novonastalim okolnostima i na koji način komuniciraju u online okruženju u svrhu izgradnje i održavanja odnosa sa svojim ciljnim javnostima. Suvremeni odnosi s javnošću teže temeljiti se na dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji s ciljem uspostavljanja, izgradnje i održavanja dugoročnih kvalitetnih odnosa organizacije i njezinih javnosti. Razvojem i primjenom novih tehnologija i komunikacijskih alata spomenuti odnosi postaju sve složeniji. Muzejski sektor je u kratkom vremenu morao izmijeniti planirane aktivnosti i pronaći način daljnjeg djelovanja i ispunjavanja svoje misije u društvu, pa je tako potreba izmjene dotadašnje, najčešće jednosmjerne komunikacije prema dvosmjernoj, postala nužnost. Rad donosi kombinirani pregled literature iz odnosa s javnošću i muzeologije, interdisciplinarnih grana informacijskih i komunikacijskih znanosti. Provedena je analiza sadržaja muzejskih mrežnih stranica, ali i društvenih mreža muzejskih institucija, te nakon detaljne statističke analize i interpretacije trendova u području, slijedom metodološke triangulacije, provedeni su i dubinski intervjui s praktičarima odnosa s javnošću u muzejskim institucijama. Prikupljeni i analizirani podaci, uz teorijske postavke iz odnosa s javnošću i muzeologije, ali i praktične preporuke brojnih međunarodnih muzejskih organizacija, doveli su do prijedloga nadopune postojećeg normativnog modela odnosa s javnošću specifičnog za muzejske institucije u online okruženju.

Ključne riječi: *odnosi s javnošću, muzeji, pandemija, dvosmjerno-simetrična komunikacija*

## SUMMARY

Almost all aspects of activity in the modern society have changed in 2020 with the emergence of the global health crisis caused by the coronavirus pandemic. These sudden, unplanned and unique circumstances had a significant impact on changing the established communication practices used by museum institutions up to that point in time. This paper provides a detailed analysis of the communication activities of Croatian museums on a representative sample of museum institutions (N=162) in order to establish how museums have adapted to the new circumstances and how they communicate in the online environment in order to build and maintain relationships with their target audiences. Modern public relations tend to be based on two-way, symmetrical communication with the aim of establishing, building and maintaining long-term quality relations between the organization and its publics, and these relations are becoming more and more complex with the development and application of new technologies and communication tools. In a short time, the museum sector had to change its planned activities and find a way to further act and fulfill its mission in the society, so the need to change the previous, usually one-way communication to a two-way communication became a necessity. The paper provides a combined review of literature in public relations and museology. Research started with content analysis of museum websites and social networks, and after a detailed statistical analysis and an interpretation of trends in the field, following methodological triangulation, in-depth interviews were conducted with public relations practitioners in museum institutions. Collected and analyzed data, along with the theoretical framework from public relations and museology, but also practical recommendations of numerous international museum organizations led to adaptation of the existing normative model of public relations, specific for museum institutions in an online environment.

Keywords: *public relations, museums, pandemic, two-way symmetrical communication*



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Objašnjenje i prikaz strukture i cilja doktorskog rada .....	4
1.2. Struktura doktorskog rada.....	6
<b>2. TEORIJSKA POLAZIŠTA I GLAVNI KONCEPTI IZUČAVANJA TEME</b> .....	10
2.1. Teorija sustava.....	12
2.2. Teorija mreže.....	15
2.3. Društveni kapital i odnosi s javnošću .....	16
2.4. Situacijska teorija javnosti i prethodnice modela odnosa s javnošću.....	18
2.5. Modeli odnosa s javnošću .....	19
2.6. Studija i teorija izvrsnosti.....	23
2.7. Kritike modela i teorije odnosa s javnošću .....	32
2.8. Dijaloški odnosi s javnošću.....	34
2.8.1. Dijaloški principi .....	34
<b>3. RELEVANTNA TEORIJSKA POLAZIŠTA IZ MUZEOLOGIJE S OSOBITIM NAGLASKOM NA KOMUNIKACIJU</b> .....	39
3.1. Muzejska komunikacija.....	41
3.2. Suvremeni pogledi na muzeje i muzeologiju – koncepti kibermuzeologije i virtualnih muzeja .....	44
<b>4. PRIMJENA I UTJECAJ NOVIH TEHNOLOGIJA NA MUZEJSKI SEKTOR I FUNKCIJU ODNOSA S JAVNOŠĆU</b> .....	47
4.1. Društveni mediji – neizostavan element suvremenih odnosa s javnošću.....	51
4.2. Muzejske mrežne stranice - temeljni komunikacijski alat .....	54
4.3. Društvene mreže i muzeji .....	59
4.4. Adaptacija elemenata dijaloške komunikacije za istraživanje muzejskih mrežnih stranica i društvenih mreža.....	61
<b>5. KONTEKST I UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA MUZEJE</b> .....	69
5.1. COVID-19 u Republici Hrvatskoj i prva istraživanja aktivnosti muzeja .....	79
<b>6. METODOLOGIJA RADA</b> .....	82
6.1. Istraživačka pitanja, hipoteza i ciljevi rada .....	82
6.2. Očekivani znanstveni doprinos .....	84
6.3. Metodološka triangulacija .....	86
6.4. Preliminarno istraživanje .....	94
<b>7. REZULTATI - Statistička analiza dijaloških principa</b> .....	96
7.1. Prvi dijaloški princip: Jednostavnost sučelja .....	96
7.2. Drugi dijaloški princip: Korisnost informacija .....	98
7.3. Treći dijaloški princip: Zadržavanje posjetitelja .....	101

7.4. Četvrti dijaloški princip: Stvaranje povratnih posjeta .....	102
7.4.1. Analiza digitalne izložbe i virtualni pregledi .....	105
7.4.2. Analiza muzejskih web shopova.....	110
7.5. Peti dijaloški princip: Dijaloške petlje .....	111
7.5.1. Analiza muzejskih <i>newslettera</i> .....	115
7.5.2. Analiza muzejskih blogova .....	117
7.5.3. Analiza Twitter računa .....	119
7.5.4. Analiza YouTube kanala .....	123
7.5.5. Analiza Instagram računa muzeja.....	128
7.5.6. Analiza inovativne prakse tijekom COVID-19 .....	131
7.6. Najuspješniji muzeji u ispunjavanju dijaloških principa .....	134
7.7. Sažetak prikazanih rezultata analize sadržaja mrežnih stranica i društvenih mreža muzeja u Republici Hrvatskoj.....	140
7.8. Stručni djelatnici iz odnosa s javnošću u hrvatskim muzejima .....	144
<b>8. DUBINSKI INTERVJUI .....</b>	<b>148</b>
8.1. Pozicioniranje odjela i opis poslova koje rade osobe zadužene za muzejske odnose s javnošću.....	150
8.2. Prilagodba izvanrednim okolnostima u okruženju: intenziviranje korištenja društvene mreže Facebook .....	156
8.3. Korištenje ostalih društvenih mreža i drugih komunikacijskih alata i kanala u online okruženju .....	160
8.4. Potres kao nova izvanredna okolnost i promjena u okruženju.....	169
8.5. Virtualni pregledi, izložbe i primjeri značajnijih projekata u online okruženju .....	172
8.5.1. Redizajn mrežnih stranica – jedan od nužnih koraka u procesu prilagodbe .....	174
8.6. Planirani smjer razvoja aktivnosti u online okruženju .....	176
8.7. Izazovi s kojima se muzeji suočavaju .....	180
8.8. Zaključno o muzejima, online komunikaciji i odnosima s javnošću .....	185
<b>9. NORMATIVNI MODEL IZVRSNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU U MUZEJSKIM INSTITUCIJAMA .....</b>	<b>188</b>
9.1. Objašnjenje prijedloga normativnog modela specifičnog za muzejske institucije.....	194
<b>10. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>200</b>
POPIS LITERATURE .....	203
POPIS SLIKA .....	216
POPIS TABLICA.....	217
POPIS GRAFIKONA.....	219
POPIS PRILOGA.....	220
ŽIVOTOPIS .....	254

## 1. UVOD

Razvoj i primjena novih tehnologija i pripadajućih komunikacijskih alata utječu na gotovo sve aspekte ljudskog djelovanja u suvremenom društvu, čije se okruženje u potpunosti izmijenilo 2020. godine pojavom svjetske zdravstvene krize uzrokovane pandemijom koronavirusa (pandemija COVID-19, uzrokovana virusom SARS-CoV-2), koja je još uvijek u tijeku. Novonastala situacija zahtjeva prilagodbu svakog pojedinca, organizacije i društva u cjelini, na okolnosti koje se u žargonu posljednjih 18 mjeseci nazivaju „novim normalnim“. Iako je pandemija prvenstveno zdravstvena kriza, gotovo sve životne navike i aktivnosti prolaze kroz korjenite transformacije koje posljedično intenzivno motiviraju i akademsku zajednicu u najširem smislu na brojna istraživanja, analize, promišljanja i predviđanja s obzirom da se okruženje promijenilo iznenada i neplanski, a otvorila su se mnoga, dosad neznana pitanja.

U svojim začetcima tema ovog doktorskog rada bila je usmjerena na ulogu funkcije odnosa s javnošću u muzejskim ustanovama Republike Hrvatske, ali je i ona redefinjirana u skladu s novom situacijom, pa je utjecaj pandemije COVID-19 uvršten kao iznimno važan element svih komunikacijskih aktivnosti koje muzeji provode, posljedično i samih odnosa s javnošću.

Suvremeni odnosi s javnošću teže temeljiti se na dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji. Cilj takve komunikacije je uspostavljanje, izgradnja i održavanje dugoročnih kvalitetnih odnosa organizacije i njezinih javnosti. Ti odnosi u skladu s razvojem novih tehnologija postaju sve složeniji. Od izvorno definirana četiri modela (Grunig, 1984), dvosmjerno-simetrični model je najčešće pokazatelj izvrsnosti, temelji se na dijalogu, a rezultira dugoročnim odnosima izgradnje i održavanja, a navodi se i kao „najpoželjniji model u kriznim situacijama koje su osobito osjetljive“ (Tafra-Vlahović, 2011, p.164).

Muzejska komunikacija se dugo vremena definirala kao jednosmjerna, a posljednjih godina se u literaturi sve češće isticala potreba izmjene postojećih komunikacijskih praksi, od jednostavnog jednosmjernog prijenosa informacija prema aktivnoj dvosmjernoj komunikaciji s javnostima. Pandemija je u relativno kratkom razdoblju uvjetovala da ta potreba postane nužnost jer su se aktivnosti i sadržaji iz fizičkog svijeta transformirali u online okruženje.

Muzejski sektor je u kratkom vremenu morao izmijeniti planirane aktivnosti i pronaći način daljnjeg djelovanja i ispunjavanja svoje misije u društvu. Događa se transformacija u

digitalni kontekst i oživljavanje u online okruženju (UNESCO, 2020, p.5). Zauvijek je izmijenjena muzejska percepcija digitalnog svijeta, istaknuti su problemi i ubrzane promjene (ICOM, 2020b, p.18), a nedostatak vještina i znanja, fleksibilnosti i poduzetnih struktura, kao i različitih izvora financiranja mogle bi odvesti muzeje u smanjenje ili potpuno obustavljanje svojih glavnih aktivnosti i zadataka u društvu, ili čak suočiti s prijetnjom trajnog zatvaranja (NEMO 2021, p.2). Kako navodi i Međunarodni savjet za muzeje (ICOM, 2020, p.10), sasvim je sigurno da će ova kriza imati trajni utjecaj na način kako kulturne institucije komuniciraju sa svojim javnostima.

Ovaj rad donosi detaljnu analizu komunikacijskih aktivnosti hrvatskih muzeja na reprezentativnom uzorku muzejskih institucija, koje po definiciji svoju djelatnost obavljaju komunikacijom. Istražuje se na koji način komuniciraju u online okruženju u svrhu izgradnje i održavanja odnosa sa svojim javnostima. Koristeći se mrežnim stranicama i društvenim mrežama, muzeji mogu globalnoj publici prenijeti različite informacije, dati pristup digitaliziranim zbirkama, omogućiti virtualno razgledavanje muzejskog prostora, pojedine izložbe ili eksponata, i, što je najvažnije, na jednostavan način mogu ući u interakciju s posjetiteljima (postojećim ili potencijalnim), stručnjacima, medijima, ostalim kolegama muzealcima i svim drugim javnostima koji pridonose radu muzeja. Kako tvrdi Iwasaki (2017, p.32), usvajanje komunikacijskih kanala kojima se trenutno koriste mase znači da muzeji trebaju promijeniti svoje komunikacijske strategije, intenzivnije se koristiti mrežnim stranicama i novim kanalima društvenih mreža, što je i dio nove muzeologije 21. stoljeća. Mobilne tehnologije, društvene mreže i sveukupna online komunikacija trendovi su koji su nametnuli potpuno novo promišljanje glavnih koncepata koji su se dosad izučavali u muzejskim studijama.

„Organizacije koje nisu prepoznale potrebu za fleksibilnim dvosmjernim online dijalogom interesnih subjekata ostaju na začelju“ (Tafr-Vlahović, 2015, p.100). Biti u kontaktu s online, umreženim javnostima, kao dio procesa izgradnje odnosa, prema Gallowayu (2005, p.573), znači razmišljati od odnosima s javnošću kao komunikacijskoj aktivnosti koja podrazumijeva stimulaciju osjećaja povezanosti, uključenosti, uvažavanja i smislenosti, što predstavlja nove izazove u komuniciranju s fizički disperziranim javnostima; iako su posljednje dvije godine ipak pokazale da javnosti, u ovim izvanrednim uvjetima, mogu postati jedna vrlo homogena skupina u online okruženju.

Kombinirajući teorijske postavke iz područja odnosa s javnošću i muzeologije, te dosadašnja saznanja brojnih autora istraživača, pokušat će se odgovoriti na istraživačka pitanja koja se odnose na:

- jasno definiranje poželjnih elemenata za ispunjavanje dijaloških principa unutar mrežnih stranica muzeja;
- primjenu Web 2.0. alata, s posebnim fokusom na korištenje društvenih mreža;
- procjenu razumijevanja važnosti online komunikacije za stvaranje i održavanje odnosa s javnostima, stavova i percipiranih izazova osoba zaduženih za online komunikaciju unutar muzeja.

Metodološka triangulacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda upotrijebljena je u istraživačkom dijelu rada. Nakon početne analize online komunikacije (analiza sadržaja mrežnih stranica i društvenih mreža) muzejskih institucija u Hrvatskoj, uzorak se smanjio i potom su provedeni dubinski intervjui s osobama u muzejskim institucijama koje su formalno zaposlene na pozicijama u sferi komunikacija ili pak osobama koje nisu formalno zaposlene, ali te poslove obavljaju u izvanrednim uvjetima koji su nametnuti utjecajem COVID-19 pandemije. Kroz intervjue su dobivene detaljnije informacije o cjelokupnom internom i eksternom komunikacijskom procesu, pozicioniranju funkcije odnosa s javnošću u strukturi muzeja, problemima i izazovima, ali i planiranim aktivnostima u online okruženju.

Cilj rada u najširem smislu je utvrditi koje prilagodbe doživljavaju postojeći teorijski modeli odnosa s javnošću u spomenutim uvjetima i u kojoj mjeri su se komunikacijske aktivnosti hrvatskih muzeja izmijenile. Naposljetku, dobivena saznanja, kako iz teorijskih postavki i istraživačkih zaključaka drugih autora, tako i provedenih istraživanja doktorandice, bit će iskorištena za moguću nadopunu postojećeg normativnog modela izvrsnih odnosa s javnošću za muzejske institucije.

## 1.1. Objašnjenje i prikaz strukture i cilja doktorskog rada

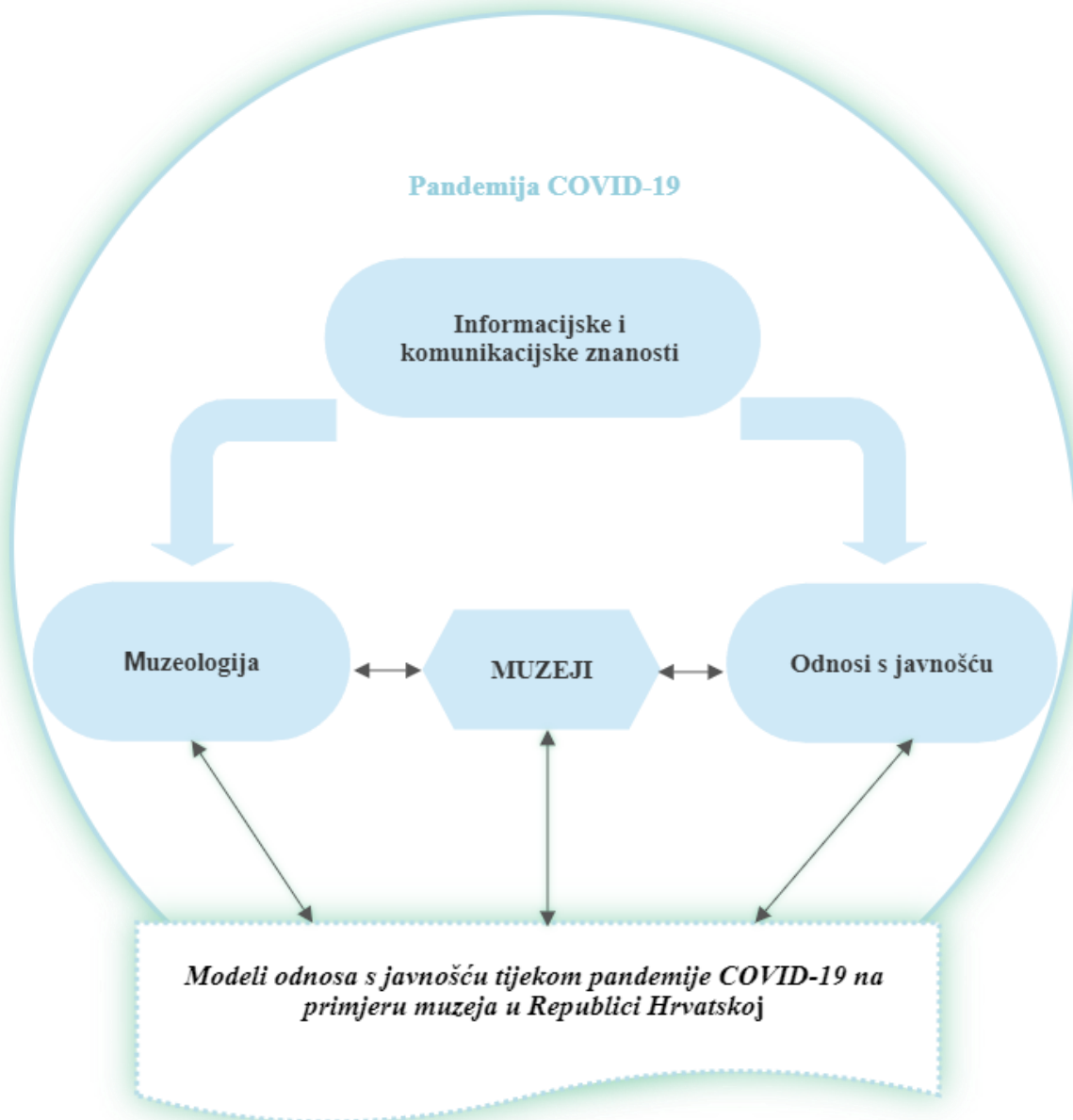
Tema doktorskog rada pripada području društvenih znanosti, polju informacijskih i komunikacijskih znanosti, dok se temeljna grana odnosi s javnošću isprepliće i s teorijskim postavkama iz područja muzeologije.

Predmet istraživanja su online komunikacijske aktivnosti hrvatskih muzeja i njihova uloga u izgradnji odnosa s različitim javnostima u uvjetima pandemije COVID-19.

Glavno istraživačko pitanje glasi (RQ): „Koje prilagodbe doživljavaju postojeći modeli odnosa s javnošću s obzirom na djelovanje muzeja u izvanrednim uvjetima, te kako se ostvaruje dvosmjerno-simetrična komunikacija, kao jedan od preduvjeta 'izvrsnih' odnosa s javnošću?“.

Hipoteza 1: „Kao posljedica izvanrednih okolnosti u okruženju, muzeji povećavaju dvosmjerno-simetričnu komunikaciju“.

Hipoteza 2: „Muzeji prihvaćaju nove i prilagođavaju postojeće modele odnosa s javnošću u pravcu mogućeg normativnog modela specifičnog za muzejske institucije“.



**Slika 1: Shematski prikaz doktorskog rada, izrada doktorandice**

## 1.2. Struktura doktorskog rada

Doktorski rad je sustavno raspoređen u deset poglavlja, koja su potom podijeljena u potpoglavlja u skladu s kompleksnosti teme koja se u tom dijelu rada predstavlja. Uvod, kao početni dio rada, na sažet način objašnjava razloge i specifične okolnosti pandemije COVID-19 u kojoj se izučavala tema doktorskog rada. Kako bi se jasno definirao predmet istraživanja u radu, tekstualno, ali i vizualno, prikazana je poveznica između dviju grana informacijskih i komunikacijskih znanosti - odnosa s javnošću i muzeologije. . To su online komunikacijske aktivnosti i njihova uloga u izgradnji odnosa s različitim javnostima, na reprezentativnom uzorku muzejskih institucija u Republici Hrvatskoj. U uvodnom dijelu objašnjen je cilj rada, predstavljeno glavno istraživačko pitanje, kao i postavljene hipoteze, dok se detaljnija razrada tih elemenata nalazi u šestom poglavlju.

Drugo poglavlje donosi pregled teorijskih polazišta i glavnih koncepata izučavanja teme u području odnosa s javnošću s ciljem stvaranja jedne koherentne strukture rada koja opravdava korišteni istraživački pristup. Zbog toga u potpoglavljima predstavljene različite teorije koje se dovode u izravnu vezu sa znanstvenim poljem i granom, a to su: teorija sustava, kao jedna od ključnih teorija odnosa s javnošću (Skoko, 2013; Tomić, 2013, 2016; Tafra-Vlahović, 2015; Cutlip et. al, 2000), potom teorija mreže i društveni kapital u odnosima s javnošću, na koje se dalje sadržajno povezuje situacijska teorija javnosti (James E. Grunig), koja je uz teoriju izvrsnosti nužna za razumijevanje suvremenih odnosa s javnošću. Nakon predstavljenih teorija, sadržaj rada usmjeren je na deskripciju temeljna četiri modela odnosa s javnošću, s posebnim fokusom na dvosmjerno-simetrični model koji je temelj izvrsnih odnosa s javnošću. Posljednje teorijsko polazište u ovom poglavlju je koncept dijaloških odnosa s javnošću i pripadajući dijaloški principi (Kent & Taylor, 1998), koji su u ovom dijelu doktorskog rada vrlo detaljno objašnjeni, kako bi kasnije mogli biti prilagođeni i korišteni kao parametri za izučavanje komunikacije hrvatskih muzeja u online okruženju.

Iako je fokus ovog doktorskog rada na odnosima s javnošću, pa se i većina predstavljenih teorija i modela prvenstveno odnosi na tu granu informacijskih i komunikacijskih znanosti, u trećem poglavlju se ipak iznose i relevantna teorijska polazišta iz područja muzeologije s osobitim naglaskom na komunikaciju. Osim definicije muzeja, njihovih temeljnih djelatnosti, te različitih pristupa u razumijevanju značaja muzejske komunikacije, u ovom dijelu rada objašnjen je i uzorak za istraživanje. Objašnjenje koncepata kibernuzeologije i virtualnih muzeja dovodi do tematskog povezivanja muzeologije i odnosa s javnošću, ali



sužavanja teme prema relevantnim elementima koji su bili dio istraživanja. Zbog toga četvrto poglavlje ovog doktorskog rada donosi jedan opći pregled primjene i utjecaja novih tehnologija na muzejski sektor i funkciju odnosa s javnošću, a u potpoglavljima su objašnjene karakteristike i uloge društvenih medija, muzejskih mrežnih stranica, ali i društvenih mreža. Četvrto poglavlje je zaključeno prikazom različitih istraživanja autora koji su se koristili dijaloškim principima u izučavanju muzejskih mrežnih stranica i društvenih mreža.

Istraživanjima o utjecaju pandemije COVID-19 na kulturni sektor, posebice na muzeje, posvećeno je peto poglavlje rada. Predstavljena su (dotad) provedena istraživanja, zaključci i preporuke čelnih institucija, kao što su Međunarodni savjet za muzeje (ICOM), Europska mreža muzejskih organizacija (NEMO), UNESCO, itd., ali i nekolicine autora (primjerice: Agostino, Arnaboldi, Lampis, 2020; Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry, 2020) koji su u jednom relativno kratkom razdoblju mogli doći do određenih saznanja o promjenama koje se događaju u muzejima, a koje su izravno povezane s online komunikacijskim aktivnostima, čije je intenziviranje nužno ukoliko muzeji namjeravaju ispunjavati svoju temeljnu misiju. U ovom poglavlju su, osim međunarodnih, predstavljena i istraživanja na nacionalnoj razini, Muzejskog dokumentacijskog centra.

Šesto poglavlje je posvećeno metodologiji rada. Postavljeno istraživačko pitanje je podijeljeno u nekoliko pomoćnih pitanja, jasno su definirani ciljevi, te ponovljene postavljene hipoteze doktorskog rada i iznesen očekivani znanstveni doprinos. Objašnjena je metodološka triangulacija, s obzirom da su se podaci prikupljali i kvantitativnim (analiza sadržaja), a potom i kvalitativnim metodama (dubinski intervju). Naposljetku, predstavljena je i matrica za kodiranje (provođenje analize sadržaja muzejskih mrežnih stranica), kao i rezultati provedenog preliminarnog istraživanja. Zaključci su doveli do smanjivanja inicijalnog - cjelokupnog uzorka (svi muzeji iz Upisnika javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj, pri Muzejskom dokumentacijskom centru, N=162), na konačan uzorak od 125 muzeja, za koje je preliminarnim istraživanjem utvrđeno postojanje muzejske mrežne stranice.

Rezultati istraživanja, detaljna statistička analiza postavljenih dijaloških principa (*jednostavnost sučelja, korisnost informacija - za posjetitelje i za medije, zadržavanje posjetitelja, stvaranje povratnih posjeta i dijaloške petlje*) izneseni su u sedmom poglavlju doktorskog rada. Osim analize sadržaja mrežnih stranica, sedmo poglavlje sadrži i detaljne rezultate istraživanja drugih online komunikacijskih kanala i alata koje su muzeji koristili (primjerice elektronički newsletter, blogovi, društvene mreže - Instagram, Twitter, YouTube).

Predstavljani su muzeji koji su imali najbolje rezultate u ispunjavanju postavljenih dijaloških principa. S obzirom na količinu podataka koja je prikupljena i obrađena u istraživanju, jedno potpoglavlje čini sažetak prikazanih rezultata analize sadržaja mrežnih stranica i društvenih mreža muzeja u Republici Hrvatskoj.

Kako bi se tema dalje mogla istraživati, sedmo poglavlje završava analizom podataka iz Muzejskog dokumentacijskog centra koji se odnose na zaposlenike čiji se rad može izravno povezati s funkcijom odnosa s javnošću, jer su temeljem tih informacija i prethodnih zaključaka iz analize sadržaja odabrani sugovornici za provođenje dubinskih intervjua. Provedeni dubinski intervjui bili su polustrukturirani, a pitanja su bila usmjerena i povezana s karakteristikama funkcija izvrsnih odnosa s javnošću, koje su Grunig, Grunig (2008) podijelili u nekoliko kategorija, a koje su u ovom radu bile prilagođene muzejskim institucijama. Iako je telefonskim i pisanim putem kontaktiran veći broj sugovornika koji su inicijalno izrazili želju i spremnost za sudjelovanje u istraživanju, naposljetku je dubinski intervjuirano deset osoba. Zbog toga je cijelo osmo poglavlje posvećeno prikazu prikupljenih iskustava, informacija i razmišljanja, i to kroz sljedeća potpoglavlja - tematske cjeline (pozicioniranje odjela i opis poslova koje rade osobe zadužene za muzejske odnose s javnošću; prilagodba izvanrednim okolnostima u okruženju: intenziviranje korištenja društvene mreže Facebook; korištenje ostalih društvenih mreža i drugih komunikacijskih alata i kanala u online okruženju; potres kao nova izvanredna okolnost i promjena u okruženju; virtualni pregledi, izložbe i primjeri značajnijih projekata u online okruženju; planirani smjer razvoja aktivnosti u online okruženju; izazovi s kojima se muzeji suočavaju; te zaključna razmišljanja o muzejima, online komunikaciji i odnosima s javnošću).

Nakon sveobuhvatne analize prikupljenih podataka koji su proizašli iz svih primijenjenih istraživačkih metoda, točnije iz analize dijaloških principa koje primjenjuju hrvatski muzeji na svojim mrežnim stranicama, analize korištenja društvenih medija, te provedenih dubinskih intervjua; a kombinirajući se s predstavljanim teorijskim postavkama iz područja odnosa s javnošću, te djelomično i iz područja muzeologije, deveto poglavlje rada donosi prijedlog i objašnjenje normativnog modela odnosa s javnošću koji je specifičan za muzejske institucije.

Zaključak, kao posljednje poglavlje doktorskog rada, donosi sintezu svih relevantnih spoznaja i informacija koje su proizašle iz teorijske i istraživačke obrade teme, kao i procjenu znanstvenog doprinosa rada, ali i njegovu praktičnu primjenjivost.

Osim navedenih poglavlja, na samom kraju rada nalazi se popis ilustracija koje su korištene u radu: popis slika, popis tablica i popis grafikona. Kao poseban dio rada izdvojeni su i prilozi na koje doktorandica jasno upućuje u tematskoj obradi rada predstavljajući rezultata istraživanja, a koji najčešće nisu uključeni u spomenute dijelove zbog svog obima, kao i činjenice da je dio tih priloga (najčešće tabličnih prikaza) korišten u procesu istraživanja, a u samom radu su istaknuti izvedeni zaključci.

## 2. TEORIJSKA POLAZIŠTA I GLAVNI KONCEPTI IZUČAVANJA TEME

Informacijske i komunikacijske znanosti su iznimno važne za razvoj svakog suvremenog društva. Prema kategorizaciji Nacionalnog vijeća za znanost Republike Hrvatske, informacijske i komunikacijske znanosti službeno pripadaju području društvenih znanosti, a unutar sebe sadržavaju jedanaest različitih grana, među kojima su i odnosi s javnošću (Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim poljima i granama, NN 118/2009). Literatura vrlo često uz pojam informacijskih i komunikacijskih znanosti koristi terminologiju u smjeru interdisciplinarnosti i multidisciplinarnosti, a kako objašnjava Jakopović (2012, p.98): „povezanost polja i grane osobito se ističe kroz zajedničko obilježje interdisciplinarnosti. Naime složeni komunikacijski procesi koji se nalaze u središtu njihova proučavanja zahtijevaju kompleksne i slojevite metodološke pristupe (...), ali se interdisciplinarnost polja informacijskih i komunikacijskih znanosti najbolje može ogledati kroz grane koje obuhvaća. Sjetimo li se samih začetaka polja, vjerojatno je bilo teško i zamisliti da će se informacijski sustavi i informatologija te informacijsko i programsko inženjerstvo naći pored grana masovni mediji i odnosi s javnošću, a ovi uz muzeologiju i knjižničarstvo. Danas to ne izgleda neobično već daje dodatnu potvrdu vrijednosti znanstvenog polja informacijskih i komunikacijskih znanosti i njegovih grana.“

Baš kao što se koristi različitim metodološkim pristupima prilikom izučavanja različitih aspekata informacijskih i komunikacijskih znanosti, tako je i nebrojeno mnogo teorijskih podloga i polazišta koji se mogu dovesti u izravnu vezu sa spomenutim znanstvenim poljem i njegovim granama. S ciljem stvaranja jedne koherentne strukture rada i kako bi se jasno opravdao istraživački pristup, teorijska polazišta i glavni koncepti rada su prezentirani i vizualno (Slika 3.).

Kako navodi autor Božo Skoko, ako se govori „o teorijama 'in concreto', onda je važno ukazati na nekoliko ključnih teorija, koje bi trebali svladavati oni koji se bave odnosima s javnošću i imaju stratešku komunikacijsku ulogu u organizacijama. Ponajprije, važno je proučiti teoriju sustava koja između ostalog tretira pitanje otvorenih i zatvorenih sustava i time zadire u samu bit funkcioniranja odnosa s javnošću (...); važne su spoznaje i o teoriji mreže koja vitalni dio teorije sustava (...); teorija dionika pomaže razumjeti kako pojedinci, skupine i vanjske organizacije djeluju na konkretnu organizaciju i zbog toga je vrlo važna u odnosima s javnošću (...); dok je Grunigova situacijska teorija javnosti 'conditio sine qua non' za razumijevanje i primjenu suvremenih odnosa s javnošću (...)" (Skoko, 2013, p.9).

Vrlo je važno na odnose s javnošću gledati interdisciplinarno, jer takav pristup vodi prema pojedinim teorijama srodnih disciplina (socioloških, etičkih, politoloških, marketinških itd.) koje imaju svoju primjenu u odnosima s javnošću, čime se ističe da one nisu isključivo teorije profesije odnosa s javnošću, već puno šireg konteksta, dok se među „čiste“ teorije odnosa s javnošću, dakle one koje značajno pridonose razvoju ove akademske discipline i znanstvenog područja, navode situacijska teorija i teorija izvrsnosti. Tako tvrdi i autor Tomić (2013) u svojoj knjizi Teorije i modeli odnosa s javnošću.

Pregled literature zbog toga počinje teorijom sustava s posebnim osvrtom na karakteristike otvorenih sustava u kojima je iznimno važno razumijevanje suodnosa organizacije i okruženja u kojem funkcionira, što doista i pripada domeni odnosa s javnošću. Otvorenost se kroz paradigmu odnosa s javnošću najčešće poistovjećuje s proaktivnošću, a ona da bi bila ostvariva i primjenjiva, među ostalim aktivnostima, podrazumijeva i intenzivno korištenje i analizu svih komunikacijskih kanala i alata kojima se služe pojedinci i grupe, u eksternom, ali i internom smislu, što se nadalje dovodi u izravnu vezu s teorijom mreže i društvenim kapitalom.

Utjecaj novih tehnologija i izmjena komunikacijskih praksi, posebice onih koje suvremenom društvu omogućuju društvene mreže, spona su koje se isprepliću u svakom spomenutom teorijskom prikazu. Daljnje usmjeravanje teme dovodi do deskripcije modela odnosa s javnošću, interpretacije njihova značenja u suvremenoj praksi odnosa s javnošću, ali i kritika i debata koje su i dalje aktualne u znanstvenim krugovima. Dvosmjerno-simetričan model je podloga izvrsnih odnosa s javnošću i komunikacijska paradigma koja u pojednostavljenom objašnjenju podrazumijeva dijalog između organizacije i svih njezinih javnosti, pa se zbog toga kao krajnje teorijsko polazište predstavlja koncept dijaloških odnosa s javnošću i dijaloški principi, kao istraživački parametri za komunikaciju organizacija u online okruženju (isti su prilagođeni za muzejske institucije i podloga su za prvi dio istraživanja – analizu sadržaja mrežnih stranica muzeja).

Iako je fokus ovog doktorskog rada na odnosima s javnošću, pa se i većina predstavljenih teorija i modela prvenstveno odnosi na tu granu informacijskih i komunikacijskih znanosti, neophodno je prezentirati i temeljne koncepte iz područja muzeologije. Time se daje jedan širi pregled specifičnosti tog područja koje prolazi kroz turbulentno razdoblje uvjetovano nužnošću za prilagodbom novim tehnologijama i izmijenjenim potrebama javnosti. Objašnjenje konceptata kibermuzeologije i virtualnih muzeja

dovodi do tematskog povezivanja ovih dviju grana i sužavanja teme do relevantnih elemenata koji su bili podloga početnog istraživačkog procesa – objašnjenje karakteristika i uloge mrežnih stranica i društvenih mreža, kao temeljnih komunikacijskih kanala i alata uz pomoć kojih je jedino bilo moguće ostvariti dijalog u online okruženju s obzirom na novonastalu situaciju.

Tema rada obrađuje se za vrijeme pandemije COVID-19, koja je utjecala na okruženje u njegovu sveobuhvatnom smislu. Nijedna organizacija, pa tako ni muzeji, nisu mogli biti pošteđeni posljedica pandemije.

## 2.1. Teorija sustava

Zbog prijevoda izvornog engleskog naziva *systems theory*, teorija sustava se vrlo često u literaturi naziva teorija sistema ili sistemska teorija. „Sustavom se smatra skup objekata (elementi sustava ili podsustavi) ujedinjenih vezama među njima, pri čem objekti djeluju kao cjelina (...); svaki je sustav podsustav nekoga nadsustava, koji se obično označuje njegovom okolinom, a s kojim razmjenjuje tvari, energiju ili informacije. Sustavna analiza proučava sustav kao dio okruženja, a promjene koje se u njem događaju tumači kao posljedicu prilagođivanja okruženju.“ (Hrvatska enciklopedija, definicija teorije sustava, 2021)

Tomić (2016, p.181) navodi da se teorija sustava može smatrati metateorijom za odnose s javnošću, s obzirom da brojni teoretičari tvrde da su odnosi s javnošću pod jakim utjecajem teorije sustava, te da su načela sustavne teorije evidentna u brojnim provedenim studijama.

Gareth Morgan je jedan od autora koji se kroz svoj znanstveni rad posvetio razradi teorije sustava, a najpoznatiji je po uvođenju metafora u pojašnjavanju problema organizacije. Jedna od njih je da se o organizacijama treba razmišljati kao o živim bićima koja postoje unutar većih okruženja, o kojima ovise kako bi zadovoljili svoje različite potrebe. „Slika organizma koji traži načine za prilagodbu i preživljavanje u promjenjivom okruženju daje snažnu perspektivu menadžerima koji žele pomoći svojim organizacijama u procesima promjene. Metafora sugerira da su različita okruženja naklonjena različitim vrstama organizacija temeljem različitih metoda upravljanja i ta povezanost sa okruženjem je ključ uspjeha.“ (Morgan, 1998, p.35).

Baš kao i živa bića, tako i organizacije trebaju biti otvorene prema vlastitom okruženju i s tim okruženjem pronaći prikladan odnos ukoliko žele opstati. Taj Morganov pristup „otvorenog sistema“ iznjedrio je mnoge različite koncepte razmišljanja i razumijevanja društvenih sustava i organizacija. Teorija otvorenih sustava naglasak stavlja na važnost okruženja u kojima organizacije djeluju. Velika pažnja je usmjerena na razumijevanje zadataka i poslovnog okruženja koji su definirani organizacijskim direktnim interakcijama s klijentima, konkurencijom, dobavljačima, udrugama i vladinim agencijama, ali i sa širom javnosti. U ovom dijelu može se iščitati poveznica s odnosima s javnošću, koji u organizacijskoj praksi i trebaju promatrati okruženje i predviđati promjene, prilagođavati im se, te istovremeno premošćivati i upravljati granicama sustava unutar kojeg jesu. Jer osim otvorenosti samog sustava, teorija i polazi od premise da jednu organizaciju čini skup međusobno povezanih sustava, a organizaciju čine pojedinci (mogu biti zaseban sustav) koji pripadaju različitim grupama, koji su dio neke veće organizacijske jedinice.

Odnosi s javnošću, prema autoru Kuncziku, trebaju razvijati i održavati kvalitetne odnose sa svakom od tih grupa, ali i svim onima koji čine eksterne javnosti, tj. pripadaju vanjskom okruženju. Njihova se zadaća ogleda u utjecaju i povratnoj sprezi informacija iz okoline, jer su društveni sustavi otvoreni sustavi koji su sposobni predvidjeti promjene i aktivno utjecati na svoju okolinu. (Kunczik, 2006, p.124).

Promatranje i osluškivanje okruženja, prepoznavanje potencijalnih promjena i problema koji bi se mogli dogoditi, uvelike mogu pridonijeti sveukupnom pozicioniranju organizacije, a to i jest jedna od zadaća odnosa s javnošću. Time se potvrđuje ona uloga praktičara odnosa s javnošću na rubu organizacije, koji moraju imati pogled prema vanjskom okolišu, ali i prema onom unutarnjem, organizacijskom.

Kako tvrdi i poznati autor većeg broja udžbenika iz odnosa s javnošću, Scott M. Cutlip: „razmatranje promjena i njihovog učinka na organizaciju svojstveno je sustavskom pogledu na odnose s javnošću, a on se može primijeniti zbog uzajamno korisnih odnosa što se grade i održavaju između organizacija i njihovih javnosti.“ (Cutlip et.al, 2000, p.228) Kao što navodi i autorica Tafra-Vlahović, jedan od najvažnijih teorijskih koncepata odnosa s javnošću je funkcija premošćivanja opne ili granice sustava koja je proizašla iz teorije sustava. „U sistemskoj perspektivi uloga odnosa s javnostima je potpora razvoju i održavanju međusobno ovisnih odnosa između organizacije i okoliša, podustava i nadsustava, tj. organizacije i različitih grupa, sudionika i publike unutar organizacijskog društvenog okružja. U tom je smislu

funkcija odnosa s javnostima premošćivanje granice ili opne sustava“ (Tafra-Vlahović, 2015, p.28).

Osobito se u vezi sistemske teorije ističe i uloga profesionalnog voditelja odnosa s javnošću. Kelleher tvrdi (2007, p.23): „Osobe koje su zadužene za odnose s javnošću u otvorenim sustavima aktivno nadgledaju okolinu, kako bi primijetili pozitivne mogućnosti, ali i potencijalno negativne ishode, što im daje snažniju ulogu u ukupnom upravljanju organizacijom, utječući na promjenu u organizaciji, dok ishodi mogu biti pozitivnija promjena (adaptacija) od pokušaja kontroliranja kaosa koji karakterizira krize.“

Iako se teorija otvorenih sustava fokusira na važnost razumijevanja odnosa između organizacije i okruženja, naglasak je stavljen i na same procese komunikacije temeljem kojih se i stvaraju određeni odnosi koji pomažu organizaciji u prilagodbi okolini. Komunikacijske aktivnosti su u srži funkcioniranja svake organizacije i njezinih članova na temelju koje se izgrađuje zajednička stvarnost, ali i sustav značenja.

Zatvoreni i otvoreni pristup se u odnosima s javnošću često upotrebljava kroz termine „reaktivnih“ i „proaktivnih“ programa odnosa s javnošću. „Reaktivni programi su oni koji podrazumijevaju pristupe relativno zatvorenih sustava u planiranju programa i u menadžmentu (...), dok s druge strane, proaktivni programi koriste svoje 'radare' za rano upozoravanje da bi prikupili informacije, prilagodili se i inicirali unutarnje i vanjske aktivnosti kako bi spriječili ili izbjegli probleme.“ (Cutlip et. al, 2000, p.239)

Izmjena komunikacijskih praksi razvojem tehnologija utjecala je i na teoriju sustava. Tako Lai i Lin (2017, p.11) smatraju da je digitalna sveprisutnost organizacija osnažila navedenu teoriju kao održiv način za proučavanje i unaprjeđenje organizacija, jer su organizacije postale još otvoreniji i propusniji sustavi za utjecaje iz okruženja. Mnogi istraživači primijenili su teoriju sustava u svojim proučavanjima složenih mreža i organizacija; kako mogu komunicirati s velikim skupinama dionika, upravljati velikim masama podataka, informacija i znanja, te kako unaprijediti organizaciju koristeći se digitalnim povratnim informacijama i kontrolnim mehanizmima. To potvrđuje da je tehnologija donijela korist organizacijskim procesima i komunikaciji.

Društveni mediji su jedan od ključnih alata i kanala uz pomoć kojih se protok informacija u otvorenim sustavima multiplicira, čime se ujedno povećava i mogućnost da se organizacije uspješno prilagode ovisno o povratnim informacijama, te da, istovremeno, uz



pravilno korištenje i razumijevanje njihovih potencijala, grade, održavaju i unaprjeđuju odnose s javnošću. Zbog toga se u drugoj istraživačkoj fazi ovog doktorskog rada pristupilo analizi sadržaja muzejskih društvenih mreža, a dobiveni podaci, određene pretpostavke i saznanja dodatno su se razjasnili kroz provedene dubinske intervjue.

Baš kako navodi i Kim (2016) današnje društveno okruženje više nije statičan proces u kojem se može doprijeti do različitih dionika mehaničkim načinom u kojem je svaki odjel zasebno odgovoran samo za svoje područje, te oni ne mogu funkcionirati kao silosi bez međusobne interakcije s ciljem podržavanja potreba ključnih dionika. Tu se vidi iznimno važna uloga osoba i cjelokupnih odjela zaduženih za odnose s javnošću. U sadašnjoj poslovnoj paradigmi su potrebe, želje i vrijednosti ljudi na prvom i središnjem mjestu svih poslovnih operacija i odluka.

S obzirom da gotovo svaku organizaciju čine brojni podsustavi, a njih čine pojedinci, koji mogu formirati svoje grupe ili kolektiv temeljem različitih aktivnosti ili interesa, a svi su povezani određenim mrežama odnosa, logično je da je teorija mreže usko povezana s teorijom sustava, ali i teorijom društvenog kapitala.

## **2.2. Teorija mreže**

Tomić (2016, p.182) definira teoriju mreže kao: „vitalni dio teorije sustava koja se bavi kanalima informacija koje teku unutar i između sustava, a središnja premisa, koja je od vitalne važnosti za odnose s javnošću, je da ljudi trebaju i žele informacije.“ Nastavno na već spomenute otvorene sustave, i teorija mreže zastupa koncept otvorenosti. „Otvorenost je slobodna razmjena energije između sustava i njegove okoline, tj. do mjere do koje su granice propusne i dopuštaju razmjenu informacija (što je energija fizičkom sustavu, to je informacija socijalnom sustavu). Za taj sustav se kaže da je više otvoren nego zatvoren.“ (Fisher, 1982, u: Tomić, 2016, p.183).

Unutar jedne organizacije, mrežu čine ljudi koji uzajamno djeluju, ali također mrežu čine i svi oni putevi kojima informacije idu, dijele se i razmjenjuju unutar sustava i podsustava organizacije. Smjer kretanja informacija, te doza određene ravnoteže u razmjeni informacija su temeljne odlike po kojima se razlikuju četiri modela odnosa s javnošću koje su 1984. godine definirali James E. Grunig i Todd Hunt u djelu *Managing Public Relations*, koje se smatra

prekretnicom u izučavanju odnosa s javnošću. Navedeni modeli rasvjetljuju deskriptivni, povijesni i normativni aspekt odnosa s javnošću (Sha, 2007, p.4), a nazivaju se i najvažnijim teorijskim konceptom (Tafra-Vlahović, 2012, p.47); kao i najrelevantnijim modelima za analizu (Tomić, 2016, p.233). S obzirom da se doktorski rad bavi modelima odnosa s javnošću u muzejskim institucijama, njima je posvećeno zasebno potpoglavlje (2.5.).

### **2.3. Društveni kapital i odnosi s javnošću**

Društveni ili socijalni kapital najjednostavnije se može definirati kao skup odnosa i mreža među ljudima temeljen na zajedničkim stavovima i vrijednostima iz kojih može proizaći neka korist. Iako se taj koncept najviše izučava u području sociologije iz kojeg je i potekao, a potom u ekonomskim znanostima, i politologiji, postoji određena poveznica i s odnosima s javnošću.

Prema mišljenju autora Štulhofera (2003), društveni kapital nastaje i održava se spontano, u svakodnevnim interakcijama, tijekom dužeg razdoblja, a njegovu srž čine društvene vrijednosti i norme koje se oslanjaju na kulturnu tradiciju. Sastoji se od tri dimenzije – povjerenja (očituje se u spremnosti na suradnju), udruživanja (neposredno iskustvo suradnje; ostvarivanje zajedničkih interesa) i poštivanja normi.

„Struktura mreže općenito se odnosi na raspon veza u mreži, iskazan kroz broj socijalnih veza koji netko posjeduje, broj različitih statusnih skupina u nečijoj mreži (raznolikost mreže), udio kontakata koji su blisko povezani jedni s drugima te udio socijalnih veza sa osobama koje su slabo povezane s pojedincem; dok je druga ključna komponenta strukture društvene mreže snaga veza koja se definira se kao bliskost društvenog odnosa između pojedinca i druge osobe u mreži“ (Granovetter, 1973, u: Čarapina Zovko, Maslić Seršić, 2018, p.176). Snažne veze obilježavaju intenzivniji emotivni odnosi, dulje razdoblje povezanosti, bliskost, razmjena usluga među uključenima itd., dok slabe veze obilježavaju fizička, emotivna i socijalna udaljenost.

Promišljajući i istražujući utjecaj interneta i online društvenih aktivnosti na poboljšanje društvenog kapitala, autori Pénard i Poussing (2009) ističu kako internet može služiti za održavanje i intenziviranje već postojećih društvenih veza s bliskim prijateljima i obitelji, tzv. jakih veza ili za održavanje veza s poznanicima ili stvaranje novih veza s virtualnim

poznanicima (slabe veze), ili, pojednostavljeno, računalno-posredovana komunikacija se može koristiti za dodatno učvršćivanje jakih veza i osnaživanje onih slabih. Autori Hazelton i Kennan (2000) navode postojanje tri dimenzije društvenog kapitala: strukturnu, relacijsku/odnosnu i komunikacijsku, a na svaku od njih utječu nove komunikacijske tehnologije. Kasnijim produbljivanjem teme i istraživanjima dolaze do zaključka da: „društveni mediji omogućuju veću frekvenciju komunikacijske razmjene ili interakcije između društvenih aktera. Korištenjem društvenih medija informacijama se lako može pristupiti, vrijeme može biti neposredno i preporuke se mogu dijeliti. Baš kao što društveni mediji utječu na strukturnu dimenziju društvenog kapitala, utječu i na relacijsku i to kroz dvije važne komponente: povjerenje i društvene veze; jer društveni mediji omogućuju stvaranje novih 'slabih' veza, koje istovremeno imaju potencijal da postanu 'jake' veze. Naposljetku, društveni mediji utječu i na komunikacijsku dimenziju društvenog kapitala.“ (Hazelton, Harrison-Rexrode, Kennan, 2007, p.100)

S obzirom da su komunikacija i interakcija temelj za stvaranje odnosa, a društveni mediji jedan od alata kojima se ostvaruje komunikacija i koja je u određenim kontekstima zamijenila interpersonalnu licem-u-lice komunikaciju, te da komunikacijske prakse na društvenim mrežama utječu na ishode društvenog kapitala (Ellison, Steinfield, Lampe, 2011), interes za sveukupnost online komunikacijskih praksi hrvatskih muzeja čini se utemeljen.

Pojam društvenog kapitala se vrlo dobro uklapa u odnose s javnošću i razmišljanja koja ističu da izgradnja odnosa ima kratkoročne i dugoročne učinke na organizaciju, ali se takav koncept nedovoljno izučava, smatra autor Ihlen (2005). On često korištenu definiciju odnosa s javnošću kao menadžerske funkcije uspostavljanja i održavanja uzajamno korisnih odnosa između organizacije i javnosti o kojoj ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh, pojednostavnjuje i spomenute odnose naziva društvenim kapitalom organizacije.

Iz perspektive profesionalaca u odnosima s javnošću, učinkovito i strateško korištenje različitim komunikacijskim strategijama za razvoj osobnih veza i organizacijskih odnosa s javnošću jedan je od temelja organizacijskog uspjeha. „Vrlo važna činjenica je da se društveni kapital može preinačiti u druge oblike kapitala, koji direktno ili indirektno pomažu organizacijama u ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi i organizacije s dobrim društvenim kapitalom mogu se osloniti na resurse koji proizlaze iz njihovih odnosa s drugima (...), a imaju i konkurentsku prednost koja omogućuje ostvarenje njihovih ciljeva“, zaključuju autori Hazelton, Harrison-Rexrode i Kennan (2007, pp. 92-93).

## 2.4. Situacijska teorija javnosti i prethodnice modela odnosa s javnošću

I sam je James Grunig u svojim radovima *Multi-Systems Theory of Organizational Communication* (1974) i *Organizations and Public Relations: Testing a Communication Theory* (1976) teoriju sustava upotrijebio u istraživanjima, smatrajući da se svi sustavi (uključujući i pojedince, odjele unutar organizacije, organizacije, javnosti i grupe) najčešće uključuju u dvije vrste komunikacijskog ponašanja – oni dobivaju (traže) i šire (daju) informacije, što je prema informacijskoj teoriji ono što smanjuje nesigurnost u određenoj situaciji. S obzirom da sustavi uvijek komuniciraju u nekom specifičnom kontekstu, jasno je da će i priroda sustava, kao i priroda određene situacije, utjecati na komunikacijski postupak u kojem će sustav težiti kontroli svojeg ponašanja.

U radu iz 1974. godine autor objašnjava kako individualne i strukturalne odlike svake situacije utječu na sklonost sustava za komuniciranjem, pri čemu se strukturalne odlike promatraju kao „odnosi, očekivani odnosi ili ciklus odnosa između pojedinaca i sustava, ili sustava i njegovog okruženja koje utječe na ponašanje sustava, ali koji nije pod kontrolom sustava koji djeluje sam“ (Grunig, 1974, p.6). Daljnjom konceptualizacijom tzv. odlučujućeg situacijskog modela organizacijske komunikacije („*decision-situation model of organizational communication*“, 1974) ili situacijskog modela komunikacijskog ponašanja („*situational model of communication behavior*“, 1976) autor predviđa da svi sustavi primaju i šire informacije temeljem dviju situacijskih dimenzija koje su povezane s pojmom otvorenosti - individualnoj i strukturalnoj. Na prvoj je otvorenost preduvjet za komunikaciju, te u kognitivnom smislu pojedinac prepoznaje moguće alternative problemu koji postoji, dok na strukturalnoj razini situacijska otvorenost podrazumijeva da su alternative dostupne i ostvarive, tj. nisu isključene nikakvim ograničenjima. Temeljem tih dimenzija i koncepata preuzetih i od drugih autora, Grunig razrađuje dvije temeljne varijable situacijske teorije: prepoznavanje problema i prepoznavanje ograničenja. Kako tumači Tkalac-Verčić (2015, p.152): „U svojem današnjem obliku situacijska se teorija sastoji od dviju ovisnih varijabli (aktivno i pasivno komunikacijsko ponašanje) i triju neovisnih varijabli (prepoznavanje problema, prepoznavanje ograničenja i uključenosti).“

Prema J. E. Grunigu (u: Tomić, 2013, p.48), teorija je situacijska jer problemi dolaze i odlaze i primjenjivi su samo na ljude koji imaju iskustva s problematičnim situacijama koje se odnose na organizacijska ponašanja, a kao rezultat toga javnosti nastaju i nestaju kako se situacija mijenja, a organizacije rijetko imaju stalnu javnost, jer one nastaju kada organizacije

donose odluke koje imaju posljedice na ljude unutar i izvan organizacije, a koji nisu uključeni u donošenje tih odluka.

Situacijska teorija pomaže boljem razumijevanju i prihvaćanju komunikacijskih programa i ključnih poruka u skladu s potrebama i očekivanjima javnosti, s ciljem njihova maksimalnog ispunjenja.

## 2.5. Modeli odnosa s javnošću

James E. Grunig 1984. godine u članku *Organizations, environments, and models of public relations*, a potom i u knjizi *Managing public relations* (Grunig, Hunt, 1984) prvi put spominje modele odnosa s javnošću. Tada uvodi termine simetrične i asimetrične komunikacije. „Pod asimetričnim je podrazumijevao da pojedinac ili organizacija komunicira s ciljem izmjene spoznaja, stavova i ponašanja drugih, ali ne i svojih. Simetrična je značila da osoba ili organizacija komunicira s razumijevanjem da interakcija može promijeniti jednu ili obje strane. (...) Navedeni nazivi nisu bili idealni, ali smatramo da se još uvijek tijekom svih godina nije pojavila bolja terminologija.“ (Grunig & Kim, 2021, p.283)

Temeljne razlikovne kategorije definiranih modela odnosa s javnošću čine dva elementa – smjer i svrha. Model tiskovne agenture/publiciteta je jednosmjernan i asimetričan, model javnog informiranja jednosmjernan i simetričan, dvosmjerno-simetrični i dvosmjerno-asimetrični – onakvi kako proizlazi i iz samog naziva. Kako navodi i Tafr-Vlahović (2012, p.49), svaki od modela predstavlja neke vrijednosti i stilove ponašanja koji su nužno pojednostavljene apstrakcije stvarnosti. Nijedan u praksi ne dolazi u čistom obliku, nego se ti modeli miješaju.

Glavna podloga asimetričnih komunikacijskih strategija je da organizacije žele na neki način promijeniti javnosti s kojima komuniciraju, dok se istovremeno organizacije ne namjeravaju mijenjati. Dvosmjerno-simetrični odnosi s javnošću podrazumijevaju da organizacija vrlo pažljivo uzima u obzir interese javnosti i da praktičari odnosa s javnošću traže neku vrstu ravnoteže između organizacijskih interesa i interesa javnosti. Interaktivna komunikacija značajno povećava organizacijsku mogućnost prakticiranja simetričnih odnosa s javnošću (Kelleher, 2007, pp.45-47)

**Tablica 1: Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću (Grunig & Hunt, 1984, p.22)**

<b>MODEL</b>				
<b>Značajka</b>	<b>Press agent/publicitet</b>	<b>Javno informiranje</b>	<b>Dvosmjerni asimetrični model</b>	<b>Dvosmjerni simetrični model</b>
<i>Svrha</i>	Propaganda	Širenje informacije	Znanstveno uvjetovanje	Obostrano razumijevanje
<i>Priroda komunikacije</i>	Jednostrana; potpuna istina nije bitna	Jedan govori; istina važna	Dvosmjerna; neuravnoteženi učinci	Dvosmjerna; uravnoteženi učinci
<i>Komunikacijski model</i>	Izvor → primatelj	Izvor → primatelj	Izvor ↔ primatelj reakcija	Skupina ↔ skupina
<i>Priroda istraživanja</i>	Malo, poslovnica	Malo, zanimljivosti, čitateljstvo	Formativni, procjenjivanje stavova	Formativni, procjenjivanje razumijevanja
<i>Gdje se koriste (1984)</i>	Sport, kazalište, promocija proizvoda	Vlada, neprofitna udruženja, biznis	Natjecateljski biznis, agencije	Regularni biznis, agencije
<i>Procijenjeni postotak organizacija koji ih koriste</i>	15 %	50 %	20 %	15 %
<i>Vodeće povijesne osobe</i>	P.T.Barnum	I.Lee	E.L.Bernays	E.L.Bernays

Odlike modela odnosa s javnošću i njihovo procijenjeno korištenje u različitim organizacijama (Tablica 1.) izvorno objavljene 1984. godine, sadrže i procjene koje su se s vremenom pokazale djelomično ili potpuno netočnima. James i Larissa Grunig su u poglavlju o modelima odnosa s javnošću i komunikacije, objavljenom u knjizi *Excellence in public relations and communication management* (1992.) predstavili rezultate provedenih studija u razdoblju od 1984. do 1992. godine. Pokazalo se da se model javnog informiranja najmanje primjenjuje, a najviše tiskovna agentura. Dvosmjerno-asimetrični i simetrični modeli nisu nikad bili dominantni modeli u tim istraživanjima, iako su ih koristile brojne organizacije u različitim kategorijama (dvosmjerno-simetrični u vladinim agencijama i vojsci, a asimetrični u korporacijama). Dvosmjerno-simetrični model je korišten tijekom kriznog komuniciranja te za izgradnju odnosa sa zajednicom (Grunig & Kim, 2021; Grunig & Grunig, 1992).

Grunigov teorijski pristup u autorovim kasnijim radovima je preformuliran, „jer su i istraživanje i konceptijski razvoj teorije sugerirali da organizacije mogu prakticirati svaki od navedenih modela u određenim 'slučajnim' uvjetima i doprinijeti organizacijskoj uspješnosti; međutim, korištenje dvosmjerno simetričnog modela ili kombinacija dvosmjernog simetričnog i dvosmjerno asimetričnog modela nazvan modelom miješanih motiva (*mixed-motive model*) mogu gotovo uvijek povećati doprinos odnosa s javnošću organizacijskoj uspješnosti“ (Grunig, Grunig, Dozier, 2002, p.307).

Kako navode autorica Tafra-Vlahović (2012, p.50), autor Tomić (2013, p.113) i James i Larissa Grunig (1992), navedeni model miješanih motiva je inicijalno razvila autorica Priscilla Murphy (1991) pozivajući se na koncepte iz teorije igre, a prema njoj simetrični model predstavlja igru čiste suradnje u kojoj se jedna strana uvijek pokušava prilagoditi interesima druge; dok u modelu pomiješanih motiva organizacije pokušavaju zadovoljiti svoje interese, a istodobno pomažu javnostima u zadovoljenju njihovih. I sam James E. Grunig (1992, 2002) potvrđuje da model miješanih motiva točno opisuje i njegovu originalnu konceptualizaciju dvosmjerno-simetričnog modela.

Povijesno gledano, nakon predloženih modela, Grunig značajniji doprinos proučavanju odnosa s javnošću daje 1992. godine prikazom modela na dva pravca. Prvi je nazvan „zanatski odnosi s javnošću“ (*craft public relations*), kojem početak čini model tiskovne agenture, a kraj javno informiranje, te u praksi predstavlja uporabu tehničkih vještina i odsustvo menadžerskih sposobnosti i znanja; dok je drugi pravac nazvan „profesionalni odnosi s javnošću“ (*professional public relations*), i temelji se na dvosmjernom protoku informacija, od asimetričnog prema simetričnom. U njemu se, uz postojeće tehničke vještine, podrazumijevaju i teoretska znanja komunikacija, društvenih znanosti i poslovnog upravljanja. (Grunig & Grunig, 1992).

„Odnosi s javnošću će se najvjerojatnije prakticirati na simetričnom kraju profesionalnog pravca kada je organizacija i njeno vodstvo otvoreno vanjskim idejama i promjeni; ali kada uvjeti nisu tako povoljni, odnosi s javnošću se i dalje mogu prakticirati profesionalno, ali na asimetričnoj strani predloženog pravca“ (Grunig & Kim, 2021, p.285).

Razrađujući ideju i odlike modela odnosa s javnošću, Grunig i suradnici vrlo često ističu nužnost postavljanja normativnih modela, objašnjavajući da teoretičari postavljaju normativne teorije kako bi iznjedrili model koji, ukoliko ga se primjenjuje, pridonosi kvaliteti odnosa s javnošću.

Svaki od četiri modela odnosa s javnošću može poslužiti kao normativni model odnosa s javnošću, ali Grunig i suradnici (2008) smatraju da dvosmjerno simetrični model treba biti normativni model za odnose s javnošću jer objašnjava kako se trebaju prakticirati izvrsni odnosi s javnošću. Četiri modela opisuju kako se doista odnosi s javnošću prakticiraju, pa oni čine pozitivnu (deskriptivnu) teoriju odnosa s javnošću. Pozitivne teorije objašnjavaju fenomene, događaje ili aktivnosti kako su se oni zaista dogodili i kao takve mogu biti djelomično mjerljive u dijelovima koji su izravno povezani sa stvarnošću. Njihova istraživanja potvrđuju zaključak da se praktičari odnosa s javnošću koriste svima četirima modelima, što je i potvrda pozitivne teorije, dok u daljnjem istraživanju dolaze i do saznanja da praktičari ne koriste najčešće one modele koji bi bili najbolji za njihove organizacije i time zaključuju da se povezanost modela s okruženjem organizacije više razvija u smjeru normativne, nego pozitivne teorije. Autor Michael Kunczik u svojoj knjizi Odnosi s javnošću - koncepti i teorije (2006) ističe da postojeći rezultati istraživanja pokazuju da eksplanacijska snaga modela i nije osobito velika, o čemu su se već ranije očitovali Grunig i Grunig (1989, p.29) objašnjavajući kako su utvrdili da se organizacije ne koriste vrstom odnosa s javnošću za koju njihove teorije obrazlažu da bi logično bile najbolje za njihovu okolinu.

James Grunig i Jeong-Nam Kim u jednom od nedavnih radova o razvoju modela odnosa s javnošću iz 2021. godine objašnjavaju kako su autori tada (1989) uvidjeli da organizacije imaju tendenciju prakticirati odgovarajući model za svoje okruženje i tehnologije. Međutim, također je zaključeno da logičan odnos između modela i organizacijskih varijabli i varijabli okoline predstavlja više normativni ideal, kako bi organizacije stvarno trebale prakticirati odnose s javnošću od pozitivnog objašnjenja njihovih stvarnih ponašanja u odnosima s javnošću. „Vrlo je važno naglasiti da Larissa i James Grunig nisu zaključili da su modeli, posebice dvosmjerno simetrični, u potpunosti normativni (tj. ideal koji se rijetko pojavljuje u praksi), što je tvrdnja koju učestalo pogrešno iznose kritičari modela. Naprotiv, oni su zaključili da je *odnos* između modela i organizacijskih varijabli i okruženja normativan - ideal koji *bi pomogao* organizacijama da se najučinkovitije povezuju sa svojim okruženjima, kada bi se zapravo stvarno prakticirao“ (Grunig, Kim, 2021, p.289). Time su revidirali svoje prethodne zaključke, temeljem Studije izvrsnosti (*Excellence study*), koja, međutim, i dalje ima veliku vrijednost u izučavanju modela odnosa s javnošću.



## 2.6. Studija i teorija izvrsnosti

Studija izvrsnosti je petnaestogodišnji projekt Međunarodne udruge poslovnih komunikatora (IABC - *International Association of Business Communicators Research Foundation*) koja se temeljila na dvama istraživačkim pitanjima: „1) Pitanje učinkovitosti – zašto i u kojoj mjeri odnosi s javnošću doprinose uspješnosti organizacije: Kako odnosi s javnošću čine organizacije uspješnijima i koliko je taj doprinos ekonomski vrijedan? 2) Pitanje izvrsnosti – kako bi odnosi s javnošću trebali biti organizirani i upravljani kako bi doprinijeli organizacijskoj uspješnosti: Koje karakteristike funkcija odnosa s javnošću doprinose organizacijskoj uspješnosti?“ (Grunig, Grunig, Dozier, 2010, p.21)

Za potrebe drugog istraživačkog pitanja autori su postavili i mjerili četrnaest karakteristika odnosa s javnošću i njihovu statističku povezanost s mjerama vrijednosti odnosa s javnošću, od čega su modeli odnosa s javnošću sadržavali četiri varijable: a) aktualnu praksu modela za osam komunikacijskih programa (za zaposlenike, medije, investitore, zajednicu, klijente, vladu, članove i donatore); b) znanje odjela za odnose s javnošću o primjeni svakog modela; c) gledište vodstva na funkciju odnosa s javnošću (onako kako je vidi uprava, ali i kako pretpostavljaju odnosi s javnošću da ih uprava vidi); d) prisutnost simetričnog modela interne komunikacije mjerena upitnikom za zaposlenike. Rezultati tog istraživanja su pokazali da su karakteristike izvrsnih odnosa s javnošću povezani sa značajem odnosa s javnošću, te također da je najsnažniji indikator prisustva ili odsustva izvrsnosti – strateška menadžerska uloga odnosa s javnošću, te da su modeli snažno isprepleteni s navedenim strateškim pristupom. (Grunig & Kim, 2021).

Karakteristike funkcija izvrsnih odnosa s javnošću podijeljene su u nekoliko kategorija, a svaka od njih ima svoje specifičnosti, kako je prikazano u Tablici 2.

**Tablica 2: Kategorije izvrsnih odnosa s javnošću, prilagođeno prema: Grunig & Grunig (2008), izrada doktorandice**

Osnaživanje OJ → menadžerska/upravljačka funkcija	Uključeni u procese strateškog odlučivanja i komunikacijske programe koji su prilagođeni strateškim javnostima
	Strateško upravljanje komunikacijskim programima
	OJ kao dio vodeće/dominantne koalicije
	Raznolikost utjelovljena u svim ulogama
Uloga komunikatora	OJ vodi strateški menadžer, ne tehničar
	Nužno formalno i neformalno obrazovanje
	Jednake mogućnosti za muškarce i žene na upravljačkim pozicijama
Komunikacijska funkcija ↔ ostale upravljačke funkcije	OJ → integrirana komunikacijska funkcija
	OJ → upravljačka funkcija odvojena od ostalih
Modeli OJ	OJ i vodeća koalicija dijele stajalište da je dvosmjerno simetrični model temelj za sve komunikacijske aktivnosti i ciljeve
	Komunikacijski programi temelje se na dvosmjerno simetričnim strategijama
	Posjedovanje potrebnih znanja za primjenu dvosmjerno simetričnog modela
	Simetričan sistem interne komunikacije

U nastavku slijedi pojašnjenje tabličnog prikaza prema kategorijama i pripadajućim odlikama.

1. Osnaživanje funkcije odnosa s javnošću kao menadžerske funkcije kako bi mogli pridonijeti organizacijskoj uspješnosti.

A) Viši izvršni direktor uključen je u procese strateškog upravljanja i komunikacijske programe koji su prilagođeni strateškim javnostima koje su identificirane kao dio procesa. Uloga odnosa s javnošću podrazumijeva promatranje okruženja kako bi se identificirale javnosti na koje odluke utječu ili one koje bi mogle utjecati na ishod istih. Odjel izvrsnih odnosa

s javnošću komunicira s navedenim javnostima kako bi njihov glas došao i do menadžmenta, što ujedno znači da odnosi s javnošću omogućavaju javnostima sudjelovanje u organizacijskim odlukama koje se na njih odnose.

B) Komunikacijskim programima se upravlja strateški. Programi svoje temelje imaju u formalnim istraživanjima, ciljevi su postavljeni vrlo precizno i mjerljivo. Prilikom implementacije programa poželjno je da tehnike budu podložne izmjenama, te da se naposljetku formalno ili neformalno izmjeri uspješnost. Odnosi s javnošću u ovom kontekstu mogu dokazati da strateški planirani programi ispunjavaju kratkoročne ciljeve i pospješuju dugoročne odnose između organizacije i njezinih javnosti.

C) Viši izvršni direktor je član dominantne koalicije (organizacijske visoke upravne strukture) ili ima izravan odnos s menadžerima koji su dio te vodeće koalicije (vrlo rijetko će odnosi s javnošću biti uključeni u strateško upravljanje ili moći utjecati na ključne organizacijske odluke ukoliko nisu dio grupe menadžera koji imaju najveću moć u organizaciji).

Cilj komunikacijskog menadžera je da bude dio upravljačkog tima. Međutim, tek puko upravljanje, čak i na toj razini, moglo bi se svesti na gotovo tehničku ulogu ukoliko komunikacijski menadžer nije dio tima koji kreira dugoročnu strategiju organizacije. Ta je strateška uloga krajnji cilj, jer se jedino u toj ulozi može omogućiti puna funkcionalna iskoristivost komunikacijskog menadžmenta u ispunjavanju ciljeva organizacije, njezine misije, vizije i vrijednosti. (Tafra-Vlahović, 2012, p.71)

D) Raznolikost je utjelovljena u svim ulogama odnosa s javnošću. Princip potrebne raznolikosti sugerira da organizacije imaju potrebu za raznolikošću unutar vlastite strukture, baš kao i u svojem okruženju, kako bi se uspješno povezale sa svim strateškim elementima vlastitog okruženja. Pojednostavljeno razumijevanje odnosi se na to da izvrsne odjele odnosa s javnošću čine podjednako i muškarci i žene, različitih rasnih, etničkih i kulturnih pripadnosti.

2. Uloga komunikatora (temeljem brojnih istraživanja utvrđene su dvije glavne uloge koje komunikatori imaju u organizacijama – menadžersku i tehničku, a pretpostavka izvrsnih odnosa s javnošću ide u smjeru osnaživanja menadžerske funkcije). „Operativac za odnose s javnošću se u prvom redu bavi pisanjem te proizvodnjom i posredovanjem komunikacijskih materijala (...) a menadžeri za odnose s javnošću su dio uprave organizacije, te ta uloga zahtijeva istraživačke sposobnosti, sklonost strateškom razmišljanju i razmišljanju o rezultatima i učincima odnos s javnošću“ (Cutlip, et.al, 2000, p.46).

A) Na čelu odjela za odnose s javnošću je strateški menadžer, a ne tehničar odnosa s javnošću ili administrativni menadžer. Izvrsni odnosi s javnošću moraju imati barem jednog višeg komunikacijskog menadžera koji konceptualizira i usmjerava programe odnosa s javnošću.

B) Viši izvršni direktor ili ostali u odjelu odnosa s javnošću moraju imati potrebna znanja za ulogu menadžera, u suprotnom komunikacijska funkcija neće imati potencijal postati upravljačkom funkcijom (nužnost formalnog sveučilišnog obrazovanja, trajne izobrazbe i samostalnog učenja).

C) Muškarci i žene moraju imati jednake mogućnosti zauzimanja menadžerske uloge. Tadašnja istraživanja su pokazala da većinu profesionalaca u odnosima s javnošću čine žene, koje su bolje obrazovane i pokazuju profesionalni napredak, pa se napominje kako isključivanje žena iz menadžerskih uloga pretpostavlja dolazak tehničara ili neke druge osobe iz upravljačkih funkcija koja nema dovoljno potrebnih znanja iz odnosa s javnošću.

3. Organizacija komunikacijske funkcije i njezin odnos s drugim upravljačkim funkcijama unutar organizacije

A) Odnosi s javnošću trebaju biti integrirana komunikacijska funkcija. Izvrsni odnosi s javnošću integriraju sve programe odnosa s javnošću u jedan odjel ili pružaju mehanizam za koordinaciju svih programa kojima upravljaju ostali odjeli.

B) Odnosi s javnošću trebali bi biti upravljačka funkcija odvojena od drugih. Funkcija odnosa s javnošću ne bi trebala biti dio drugih odjela, čija primarna odgovornost nije komunikacija, već neka druga upravljačka funkcija. Kada su odnosi s javnošću inkorporirani negdje drugdje, tada je onemogućeno strateško upravljanje.

4. Modeli odnosa s javnošću (temeljem provedenih istraživanja je ustanovljeno da izvrsni odnosi s javnošću svoje komunikacijske programe temelje na dvosmjerno simetričnom modelu koji značajnije utječe na stvaranje boljih i dugotrajnijih odnosa s različitim javnostima od ostalih modela)

A) Odjel odnosa s javnošću i dominantna koalicija dijele stajalište da komunikacijski odjel treba svoje ciljeve i komunikacijske aktivnosti temeljiti na dvosmjerno-simetričnom modelu.

B) Komunikacijski programi razvijeni za različite javnosti temeljeni su na dvosmjerno-simetričnim strategijama za izgradnju i održavanje odnosa.

C) Viši izvršni direktor odnosa s javnošću ili drugi unutar odjela moraju imati profesionalno znanje za prakticiranje dvosmjerno simetričnog modela.

D) Organizacije trebaju imati simetrični sistem interne komunikacije temeljen na principima zaposleničkog osnaživanja i sudjelovanja u procesima donošenja odluka. Simetrična komunikacija pridonosi poboljšanju odnosa među zaposlenicima, njihovu zadovoljstvu, predanosti i povjerenju.

Osim ovih čimbenika izvrsnosti, naknadno je uveden i etički čimbenik. „Odnosi s javnošću djeluju etično i promoviraju etične i društveno odgovorne organizacijske odluke i ponašanja.“ (Grunig, 2009, p.2)

Studija izvrsnosti je dokazala da su odnosi s javnošću jedinstvena menadžerska funkcija koja pomaže organizacijama u interakciji s društvenim i političkim sastavnicama svojeg okruženja. Istraživanje i evaluacija su integralni dijelovi izvrsnih funkcija odnosa s javnošću, jer je formalno istraživanje nužno kako bi se identificirale javnosti s kojima organizacija treba stvarati i održavati kvalitetne odnose. Situacijska teorija segmentiranja javnosti je jedan od najboljih načina kako izvrsni odnosi s javnošću to trebaju odraditi.

Studija izvrsnosti je potvrdila da su najučestalije kategorije dionika zaposlenici, klijenti, investitori, zajednica, vlada, članovi udruženja i neprofitnih organizacija, mediji i donatori. Svaka od njih se može dalje segmentirati temeljem razina aktivnosti koje utječu na organizaciju. Vrijednost odnosa s javnošću proizlazi iz odnosa koje organizacije stvaraju i održavaju s javnostima, a u komunikacijskom smislu je dokazano da se odnosi uspješnije stvaraju ukoliko

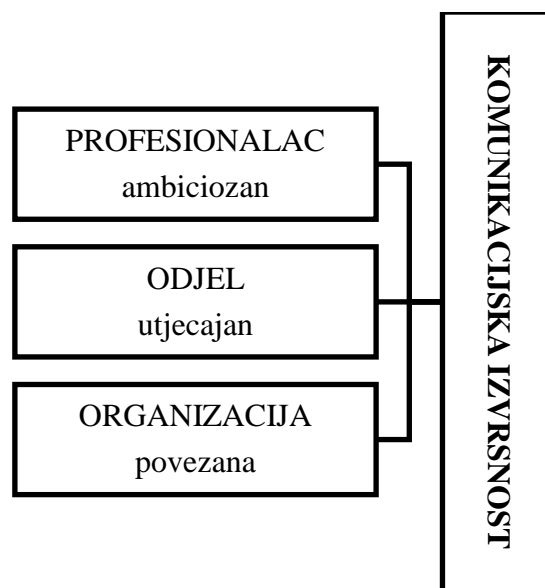
se komunicira simetrično. Komunikacijski programi trebaju biti planirani i strateški upravljani, te naposljetku mjerljivi kako bi se dokazala njihova učinkovitost.

„Teorija izvrsnosti nudi normativan vodič kako treba obavljati odnose s javnošću, kako trebaju biti strukturirani i implementirani i prikazuje čimbenike koji pomažu da odnosi s javnošću pridonese cjelokupnoj organizacijskoj izvrsnosti. Teorija izvrsnosti pokazuje da odnosi s javnošću stvarno pojačavaju djelovanje organizacije održavanjem dvosmjerne, balansirane komunikacije s javnošću o kojoj organizacija konačno ovisi“ (Tomić, 2016, p.193).

Još jedan od ishoda studija i teorije izvrsnosti je podizanje istraživačkih procesa na globalnu razinu, čime se dolazi do tzv. globalne teorije odnosa s javnošću koja se temelji na prethodno objašnjenim karakteristikama izvrsnosti, koje autori nazivaju „generičkim principima i specifičnim primjenama; gdje *generički* u apstraktnom smislu predstavljaju jednake principe odnosa s javnošću diljem svijeta, a *specifične primjene*, da se svaki princip drugačije primjenjuje u različitim okruženjima“ (Grunig & Grunig, 2008, p.338). Ono o čemu svaki praktičar odnosa s javnošću treba razmišljati prilikom primjene principa jesu različiti konteksti u kojima djeluju (politički, ekonomski, kulturni, medijski...). Brojni istraživači odnosa s javnošću iz akademske zajednice, okupljeni na više od četvrt stoljeća staroj konferenciji *BledCom*, poput Dejana Verčića, Krishnamurthy Sriramesh, Ane Tkalac-Verčić, Anne Gregory i dalje pridonose razumijevanju simetričnog modela i njegovoj vrijednosti kao normativnog modela na globalnoj razini.

Odnosi s javnošću kao strateška funkcija upravljanja i odnos organizacija-javnosti kao vrijednost i cilj odnosa s javnošću su dva koncepta koja su proizašla iz studije izvrsnosti, čiji se istraživački programi temelje na modelima odnosa s javnošću, što se smatra svojevrsnim nasljeđem simetričnog modela u današnjim istraživanjima (Grunig & Kim 2021, p.303).

Na europskoj razini provedena je desetogodišnja studija *European Communication Monitora* koja je između ostalog imala cilj utvrditi elemente izvrsne komunikacije, što je naposljetku rezultiralo i modelom komunikacijske izvrsnosti (*ECM Communication Excellence Model*). Njega čini devet karakteristika, koje autori Trench, Verčić i suradnici (2017, p.xxvii) nazivaju i „zapovijedima“ koje svaka organizacija treba uzeti u obzir ukoliko je zainteresirana za razvoj i njegovanje izvrsnog odjela za komunikaciju. Izvrsna komunikacija može se promatrati na tri razine - individualnoj, odjelnoj i organizacijskoj (Slika 2.), a na svakoj od njih se izdvajaju ključne karakteristike.



**Slika 2: Razine komunikacijske izvrsnosti, prilagodeno prema: Tench et. al. 2017, p.xxviii, izrada doktorandice**

Tench i suradnici (2017) izvrsne organizacije definiraju kao povezane organizacije, u kojima se povezanost očituje kroz tri činitelja – prvenstveno moraju biti otvorene i ponizne, stalno oslušivati, uočavati i razumijevati događanja u okruženju i to na globalnoj razini. Potom moraju biti svjesne da komunikacija stvara i utječe na stvarnost koja ih okružuje, stoga su i one ovisne o komunikaciji. „Same organizacije po sebi su komunikacijski konstruirane, one postoje u komunikaciji i ta se komunikacija materijalizira u medijima“ (Ibid, 2017, p.xxix). Ističu da se, osim značajne moći koju i dalje drže tradicionalni masovni mediji, povećava značaj i utjecaj koji imaju društvene online platforme (tzv. *shared media*) i korporativni alati i kanali (tzv. *owned media*, vlastiti mediji). Naposljetku, izvrsne organizacije imaju moć refleksije – promatranja, slušanja i propitivanja vlastitih odluka i postupaka iz perspektive vlastitih dionika. „Organizacije moraju moći vizualizirati svijet izvan današnjice i učiti iz vlastitih i tuđih grešaka. Refleksija i prilagodba na promjenjivo okruženje su možda najvažnije karakteristike suvremenosti, a komunikacija ima ključnu ulogu u uvažavanju promjenjivosti“ (Ibid).

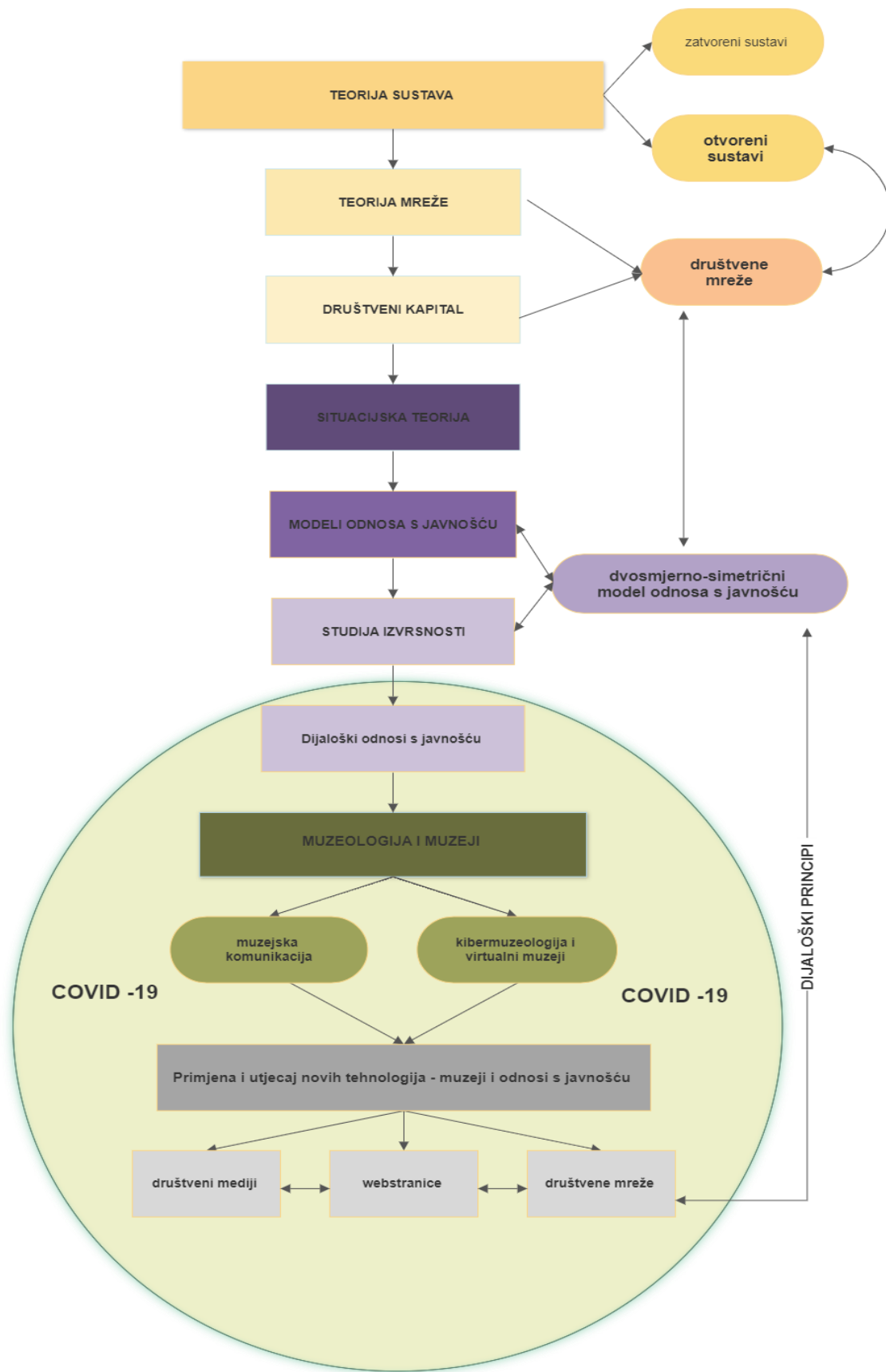
Izvrsnost na razini odjela povezana je i s onim karakteristikama koje su propisali James E. Grunig i Larissa Grunig (2008), dakle odjeli prvenstveno trebaju biti „uklopljeni“, pozicionirani u organizaciji tamo gdje mogu imati najveći utjecaj, blizu vodstva. Tako mogu sudjelovati i/ili utjecati na donošenje odluka. Istovremeno, trebaju biti dobro sinergijski povezani s ostalim službama i odjelima. Izvrsni komunikacijski odjeli imaju stvaran utjecaj na

organizacijski život i uspjeh samo onda kada su njihove aktivnosti usklađene s organizacijskim ciljevima, što podrazumijeva strateško djelovanje. Kako navode i autori, njihova desetogodišnja istraživanja pokazala su da je povezivanje komunikacijskih i organizacijskih strategija prioritet djelovanja.

Kada se model izvrsnosti primjenjuje na razini pojedinca, tu se kao glavne karakteristike navode osobna motivacija i vlastita težnja k izvrsnome. Osim toga, izvrsni komunikatori moraju biti vrlo dobro obrazovani, iskusni i posjedovati kompetencije potrebne za poslovni uspjeh. Poželjno je da budu pronicljivi, oštroumni, a posebice povezani, umreženi osobno i profesionalno, jer, kao što je već ranije u samom teorijskom dijelu rada prezentirano kroz teoriju mreže i koncept društvenog kapitala, organizacije čine skupovi odnosa među ljudima unutar i izvan organizacije, a klima uzajamne suradnje, razumijevanja i podrške povratno utječe i čini srž izvrsnih komunikacijskih odjela.

U nastavku se nalazi ilustracija koja prikazuje međusobnu povezanost teorijskih polazišta, kao i glavnih koncepata izučavanja teme ovog doktorskog rada.





Slika 3: Prikaz teorijskih polazišta i glavnih koncepata izučavanja teme, izrada doktorandice

## 2.7. Kritike modela i teorije odnosa s javnošću

Iako su odnosi s javnošću postali teorijski i istraživački utemeljeno područje, a James E. Grunig najpoznatiji teoretičar odnosa s javnošću (Botan & Hazelton, 2006, p.6), utvrđeni modeli odnosa s javnošću i teorijske postavke naišli su na brojne kritičare.

„Kad teorija postane ovako sveprisutna, naposljetku će biti podložena kritici teoretičara i praktičara, s različitim teorijskim perspektivama, svjetskim pogledima, ideologijama i primijenjenim praksama.“ (Grunig & Kim, 2021, p.300). Macnamara (2010, p.5) u svojem istraživanju uviđa da se u znanstvenim tekstovima koji se bave odnosima s javnošću najviše raspravlja o teoriji izvrsnosti, dvosmjerno-simetričnom modelu, a potom i teoriji sustava.

Pieczka i L'Etang (2006) zastupaju stajalište da je dvosmjerno-simetrični model izvrsnih odnosa s javnošću idealiziran, te kritiziraju istraživačke procese iz kojih je proizašao, kao i teoriju sustava na kojoj se donekle temelji. Leitch i Neilson (1997, 2004) su se usmjerili na detaljnije izučavanje javnosti i organizacije i njihova odnosa, smatrajući da u predloženim modelima nisu dobro definirani. Laskin (2009, 2012) smatra da je potrebna rekonceptualizacija modela odnosa s javnošću, tvrdeći da se teorija odnosa s javnošću zaustavila u svojem razvoju. Prema njemu: „Predloženi modeli i dimenzije ne uspijevaju prepoznati važne koncepte kao što su teorija uloga i aspekt izgradnje odnosa (...) te za iste ne postoje predloženi načini mjerenja“ (Laskin, 2012, p.357), pa u svojem konceptualnom radu razrađuje mjerne skale, koje tek trebaju proći empirijska ispitivanja kako bi se potvrdio predloženi pristup.

Prema mišljenju Waddingtona (2015, p.300) četiri modela odnosa s javnošću i teorija izvrsnosti nisu pogrešni, ali su idealistični i pokazuju zastarjelost u vremenu internetske komunikacije, te su nedostatni za objašnjavanje modernog poslovanja odnosa s javnošću. Nekolicina organizacija istinski se povezuje sa svojim javnostima kako Grunig i suradnici objašnjavaju u modelima i teoriji, te su uglavnom „zaglavljene“ u jednosmjernim obrascima komunikacije ili neuravnoteženoj dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji. Korištenje društvenim medijima i integracija novih tehnologija zahtijevaju drukčije promišljanje. „Grunigova namjera u razvoju četiri modela odnosa s javnošću i teorije izvrsnosti bila je utvrditi kako se trebaju prakticirati odnosi s javnošću. Idealizirali su je akademici i praktičari. To nije mana ili greška u teoriji. Tvrdim da je ovo priznanje širokom rasponu i ozbiljnosti Grunigova djela.“ (Ibid, 301). Nadalje, on smatra da su spomenuti modeli i teorija bili prekretnice u profesionalizaciji

odnosa s javnošću, ali napominje da su osmišljeni u tzv. predruštvenom web razdoblju, kada su organizacijske strukture i načini komuniciranja bili jasnije definirani.

Motion, Heath i Leitch (2016) u knjizi *Social Media and Public Relations* također progovaraju o tome kako je jednosmjerno i/ili dvosmjerno razmišljanje o komunikaciji tradicionalan, možda čak i kontroverzan pristup teoretiziranju o odnosima s javnošću i društvenim medijima. Oni su više usmjereni na značenje, povezanost i društveni utjecaj komunikacije, ali istovremeno priznaju i potvrđuju da je korisno razmišljati o tome kako se jednosmjerni, dvosmjerni i „svesmjerni“ komunikacijski obrasci odigravaju na platformama društvenih medija i koje vrste problema takav pristup prikriva (Motion, Heath, Leitch, 2016, p.66). Smatraju da postoje određena ograničenja kada se odnosi s javnošću konceptualiziraju temeljem pravca komuniciranja kada se govori o društvenim medijima, te da „naglasak treba biti na samom diskursu, značenjima i drugim obogaćujućim uvidima koji se mogu pojaviti kao rezultat, neovisno o pokušajima privilegiranja ili umanjivanja značaja smjera komunikacije (...) Najbolji način za napredovanje je sagledavanje dinamike svakog konteksta, motiva i uloga sudionika, prikupljenih informacija, dijaloga i interakcijskih potreba različitih sudionika, što podrazumijeva preokret – s organizacijskih odnosa s javnošću, prema odnosima s javnošću koji u središtu imaju zajednicu i integrira javni interes. Komunikacija koja se smisleno povezuje s publikom ima potencijal za poticanje promjena, bez obzira na komunikacijski smjer.“ (Ibid, pp.74 - 82).

U knjizi *Online public relations*, autori Phillips i Young (2009) iznose određene sumnje u valjanost teorije izvrsnosti s obzirom na promjene koje se događaju u online okruženju, a Grunig temeljem kritika ističe važnost strateškog pristupa odnosima s javnošću u novom okruženju i pojašnjava da „s teorijske perspektive, ne vjeruje da digitalni mediji mijenjaju teoriju odnosa s javnošću koja je potrebna za usmjeravanje prakse, posebno ne mijenjaju *generičke principe*, već smatra da novi mediji olakšavaju primjenu principa i u budućnosti će praktičarima diljem svijeta biti teško ne koristiti iste“ (Grunig, 2009, p.3). Iskorištavanje punog potencijala novih tehnologija Grunig promatra kao put na kojima će odnosi s javnošću postati „još više globalni, strateški, dvosmjerni i interaktivni, simetrični ili dijaloški, te društveno odgovorni“ (Ibid, p.1).

## 2.8. Dijaloški odnosi s javnošću

Jedan od važnijih teorijskih i posebice istraživačkih koncepata izravno povezan s dvosmjerno-simetričnom komunikacijom je tzv. dijaloška komunikacija koju su postavili autori Kent i Taylor (1998). Razlikovanje od Grunigova modela isticali su kroz tvrdnje da je simetrična komunikacija orijentirana na organizaciju, što je sam James E. Grunig u radu *The four models of public relations and their research legacy* (2021) odbacio i naveo da je to potpuno pogrešno tumačenje, jer se simetrični model, baš kao i njihova dijaloška teorija, odnosi i na organizacije i na publiku, te je prema mišljenju Gruniga i Kima (2021, p.305) simetrična komunikacija čak puno šira teorija od dijaloške komunikacije, i to u dijelu koji uključuje aktivnosti odnosa s javnošću, kao što su skeniranje/promatranje okruženja, istraživanje, mjerenje, davanje glasa javnostima u strateškom upravljanju, savjetovanje uprave, korištenje digitalnih medija, krizno komuniciranje, pregovaranje s aktivistima itd.

Bez obzira na drukčija shvaćanja, obje teorije imaju u fokusu interese javnosti i organizacije, te izgradnju odnosa, a brojna provedena istraživanja i daljnje rasprave i teoretiziranja pridonose razvoju i poimanju odnosa s javnošću općenito.

### 2.8.1. Dijaloški principi

Autori Kent i Taylor (1998) definirali su pet principa koji nude svojevrstne smjernice za uspješno integriranje dijaloških odnosa s javnošću i *World Wide Weba*. U tadašnje je vrijeme bilo vrlo uobičajeno da mnoge organizacije ne nadziru svoje mrežne stranice, „već djeluju pod pretpostavkom da je sama 'prisutnost' važnija od usluge, sadržaja i dostupnosti“ (Kent & Taylor, 1998, p.327). Primjena predloženih principa na mrežne stranice organizacija podrazumijevala je da će one svojim posjetiteljima na jednostavan način nuditi relevantne informacije, mogućnost izravnog kontaktiranja organizacije i dobivanja odgovora na upite u vrlo kratkom roku, pretraživanje i preuzimanje sadržaja, te brojne druge informacije zbog kojih će se posjetitelji vraćati na stranicu. Predloženi principi su temelj za ostvarivanje dijaloških odnosa s javnošću na internetu, a isti zahtijevaju jednaku profesionalnost i komunikacijske vještine kao što se očekuje i od stručnjaka za odnose s javnošću koji se bave tradicionalnim medijima.

Digitalni dijaloški principi formulirani su s ciljem pomoći u izgradnji online odnosa između organizacije i njezinih javnosti, ali istovremeno i kako bi se „s jedne strane pomoglo

znanstvenicima u empirijskim istraživanjima mogućih svojstava dijaloške komunikacije, i s druge strane kako bi se apostrofiralo povećano korištenje World Wide Weba među praktičarima odnosa s javnošću.“ (Zhou & Xu, 2020, p.2)

Objašnjenje i izvorni naziv svakog dijaloškog principa je predstavljen u Tablici 3.

**Tablica 3: Dijaloški principi, prilagođeno prema Kent, Taylor (1998, pp.326-331), izrada doktorandice**

	<b>Dijaloški princip</b>	<b>Izvorni naziv na engleskom jeziku</b>	<b>Objašnjenje</b>
<b>1.</b>	<b>Dijaloške petlje</b>	<i>dialogic loops</i>	Odnosi se na upotrebu različitih komunikacijskih kanala kojima se koriste organizacije za traženje mišljenja, povratnih informacija i odgovaraju na pitanja svojih javnosti. Povratna sprega je odgovarajuća početna pozicija za dijalošku komunikaciju između organizacije i njezinih javnosti. Uspostavljanje dijaloga omogućuje publici da „ispituje“ organizaciju, i, što je još važnije, daje organizaciji mogućnost da odgovori na sva pitanja, brige i probleme. Javnosti imaju mogućnost pitati, a organizacija ima mogućnost odgovoriti, i time „zatvoriti dijalošku petlju“.
<b>2.</b>	<b>Korisnost informacija</b>	<i>useful information</i>	Organizacija treba ponuditi vrijedne i vjerodostojne informacije koje njihove javnosti žele. Stranice trebaju sadržavati opće informacije, razumljive i vrijedne širokoj javnosti, bez obzira koliko je poslovanje ili javnost te organizacije specifična. Usko povezana s idejom korisnosti je i ideja hijerarhije i strukture. Sadržaj treba biti organiziran na jednostavan način da ga javnost može pronaći. Nije poželjno imati sadržaje (dokumente, fotografije, različite zapise) za čije daljnje prosljeđivanje treba čekati posebna odobrenja, već je bolje imati one koji se mogu bez zapreka dalje distribuirati.
<b>3.</b>	<b>Stvaranje povratnih posjeta</b>	<i>return visit generation</i>	Stranice moraju sadržavati elemente koji će ih činiti atraktivnima i poželjnima za povratne posjete, kao npr. ažurirane informacije, posebni forumi, novi članci, prostor za online pitanja i odgovore; prisutnog stručnjaka koji će odgovarati na pitanja zainteresiranih posjetitelja. Stranice koje imaju

			ograničene i nepromijenjene informacije nisu korisne nakon jednog posjeta i ne potiču posjetitelja da se vrati. Stranice koje stalno mijenjaju informacije, ažuriraju podatke, plasiraju korisne vijesti istovremeno stvaraju i sliku o sebi kao kredibilnim i odgovornim organizacijama. Iako je ažuriranje informacija jednostavan način stvaranja povjerenja i donekle izgradnje odnosa, to ipak predstavlja jednosmjernan način komunikacije. Uvrštavanje interaktivnih taktika i alata je vrlo važno (različiti formati za pitanja i odgovore, forumi, izravna komunikacija s čelnim ljudima organizacije, FAQ format, materijali za izravno preuzimanje ili slanje...)
4.	<b>Zadržavanje posjetitelja</b>	<i>visitor conservation</i>	Kod dizajniranja je važno paziti na poveznice koje bi posjetitelje mogle odvesti u pogrešnom smjeru. Važno je poštovati svakog posjetitelja i ne „zatrpavati“ ih poveznicama. Povratak na naslovnu, početnu stranicu mora biti jasno označen. Nužno je paziti i na uvrštavanje oglasa na stranicu, odnosno da ne zaokupe previše pažnje.
5.	<b>Jednostavnost sučelja</b>	<i>ease of interface</i>	Posjetitelji koji posjete mrežnu stranicu s ciljem da doznaju određene informacije ili iz jednostavne radoznalosti ne bi smjeli imati problema s razumijevanjem predstavljenog sadržaja. Zato bi trebala postojati tablica sadržaja mrežne stranice, a sadržaj bi morao biti dobro raspoređen i hijerarhijski organiziran.  Tehnički aspekt nalaže da mrežne stranice moraju biti jednostavne za navigaciju i prilagođene korisnicima, „ <i>user-friendly</i> “.

U svojem kasnijem radu, autori Taylor, Kent i White (2001) su navedene dijaloške principe operacionalizirali u nekoliko kategorija kako bi na primjeru aktivističkih organizacija i njihovih mrežnih stranica istražili način korištenja za izgradnju odnosa s različitim javnostima. U ovom slučaju su autori drugi dijaloški princip – korisnost informacija razradili na temelju dviju ključnih javnosti - novinara/medija i članova/volontera.

Istraživanjem je utvrđeno da su aktivističke organizacije bile uspješnije u implementiranju drugog i petog dijaloškog principa - jednostavnosti sučelja i korisnosti

informacija (u svojem radu autori Wirtz & Zimbres (2018, p.5) ih definiraju kao skup tehnoloških i dizajnerskih principa dijaloške komunikacije), nego ostalih dijaloških principa.

**Tablica 4: Operacionalizacija dijaloških principa, prilagođeno prema Taylor, Kent, White (2001), izrada doktorandice**

Dijaloški princip		Kategorije
5. Jednostavnost sučelja	Tablica sadržaja	
	Mapa stranice ili link na mapu jasno označen na naslovnoj stranici	
	Poveznice za podstranice jasno označene na naslovnoj stranici	
	Alat za pretraživanje	
	Jednostavna grafička rješenja	
2. Korisnost informacija	Za medije	Priopćenja za javnost
		Govori
		Grafički elementi za preuzimanje
		Jasna izjava o organizacijskim stavovima o političkim pitanjima
		Identifikacija veličine i sastava organizacijske baze članova/podržavatelja
	Za članove/volontere	Jasna misija i vizija organizacije
		Detalji kako se povezati s organizacijom
		Informacije kako donirati novac
		Poveznice na relevantne političke lidere
		Pamtljiv organizacijski logo i vizualni identitet za lakše poistovjećivanje s organizacijom
4. Zadržavanje posjetitelja	Važne informacije nalaze se na prvoj stranici	
	Brzo učitavanje stranice	
	Naznačen datum zadnjih izmjena na stranici	
3. Stvaranje povratnih posjeta	Jasno iskazana želja da se posjetitelj vrati	
	Diskusijske grupe	
	Poveznice na druge „aktivističke“ mrežne stranice	
	Ohrabrivanje korisnika za označavanje ( <i>bookmark</i> ) stranice kako bi se jednostavnije na nju vratio	

	Forum za pitanja i odgovore
	Kalendar događanja
	Ažurirane informacije koje se mogu preuzimati
	Informacije koje se mogu automatski dostaviti e-mailom
	Objavljivanje vijesti/novosti
<b>1.</b> <b>Dijaloške petlje</b>	Mogućnost odgovora/kontakta korisnika
	Mogućnost glasanja o određenim temama
	Online ankete
	Redovito obavještanje e-mailom

Dijaloški principi su bili vrlo često korišteni u brojnim istraživanjima organizacija iz različitih sektora (Taylor & Kent, 2004 – analiza mrežnih stranica Predstavničkog doma Sjedinjenih Američkih Država i članova američkog Senata; Kang & Norton, 2004 – na uzorku od 100 američkih najvećih neprofitnih organizacija; Reber & Kim, 2006 – analiza sadržaja aktivističkih mrežnih stranica s fokusom na odnose s medijima; Park & Reber, 2008 – analizirali mrežnih stranice Fortune 500 korporacija; Gordon & Berhow, 2009 – dijaloške karakteristike sveučilišnih mrežnih stranica; Wirtz & Ngondo, 2013 – na primjeru američkih agencija za odnose s javnošću, ali i na primjeru vjerskih organizacija, itd.).

Razvojem tehnologija i većom upotrebom društvenih medija, dijaloški su principi primjenjivani i prilagođavani različitim analizama komunikacijskih platformi (blogovi – Seltzer & Mitrook, 2007; Twitter – Rybalko & Seltzer, 2010; Wang & Yang, 2020; Facebook – Bortree & Seltzer, 2009; Waters et.al, 2011).



### **3. RELEVANTNA TEORIJSKA POLAZIŠTA IZ MUZEOLOGIJE S OSOBITIM NAGLASKOM NA KOMUNIKACIJU**

Iako ovaj rad ne ulazi u problematiku definiranja i strukturiranja muzeologije i egzaktne identifikacije muzeja i njegove uloge u današnjem svijetu, potrebno je naznačiti osnovne teorijske postavke spomenute grane iz polja informacijskih i komunikacijskih znanosti. Muzeologija se u Hrvatskoj enciklopediji definira kao „znanstvena disciplina koja proučava muzejsku djelatnost radi zaštite, istraživanja i prezentiranja predmeta kulturne i prirodne baštine, a interdisciplinarno je povezana sa znanstvenim disciplinama koje se bave muzejskim predmetom, kao što su npr. etnologija, arheologija, povijest, povijest umjetnosti (...)“ (Hrvatska enciklopedija, definicija muzeologije, 2021).

Kako navodi Babić (2009, p.15) muzeologija je na svojem razvojnem putu krenula od skupa praktičnih savjeta o tome kako obavljati određeni posao, preko grane znanja koja proučava ciljeve i organizaciju muzeja (za razliku od muzeografije koja je tehnika prikupljanja i obavljanja muzejskog rada) do znanosti koja se bavi istraživanjem selekcije, održavanja i javnog pristupa materijalnim očitovanjima kulture i prirode koje se čuvaju u institucijama (uglavnom muzejima) s ciljem istraživanja, odgoja i rekreacije. O proširivanju tradicionalnih uloga i funkcija muzeologije, te uključivanju javnosti u aktivnosti, najviše se govori kroz koncept nove muzeologije o kojem piše i Mayrand (1985, p.201) tvrdeći da muzeologija „mora pribjegavati interdisciplinarnosti, modernim komunikacijskim metodama u svim kulturnim aktivnostima, te modernim metodama upravljanja koje uključuju korisnike“, što je u pojednostavljenom smislu vrlo blisko odnosima s javnošću.

„Jedna je stvar sigurna i biva sve očitijom – suvremena muzeologija bitno je povezana s razvojem komunikologije i informacijskih znanosti, ali jednako tako nastavlja širiti i raspon svoje multidisciplinarnosti.“ (Šola, 1997, p.140)

Jedan od najznačajnijih hrvatskih povjesničara i muzeologa, Ivo Maroević definira muzej kao: „instituciju koja prikuplja, čuva, proučava i komunicira materijalni svijet u interesu njegovanja i tumačenja opredmećenog ljudskog pamćenja, ali isto tako želi biti i integrativni činitelj kohezije duhovnih ljudskih aktivnosti kojima se dopunjuje, osmišljuje i tumači taj svijet prošlosti i sadašnjosti, upravljen prema humaniziranju okoline i kvalitetnijem ljudskom življenju“ (Maroević, 1993, p.268).

Muzejska djelatnost obuhvaća: prikupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu te sistematizaciju u zbirke, trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predočavanje javnosti putem stalnih i povremenih izložbi te objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i muzejskoj dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava. (Balen, 2008, p.46).

Definicija muzeja se od svoje prve verzije 1946. godine mijenjala nekoliko puta, a trenutna verzija iz 2007. godine glasi da je muzej „neprofitna, trajna ustanova u službi društva i njegova razvitka, otvorena za javnost, koja prikuplja, zaštićuje, istražuje, komunicira i izlaže materijalno i nematerijalno nasljeđe čovječanstva i njegove okoline u svrhu obrazovanja, proučavanja i uživanja“ (ICOM Statut, 2007). Navedena definicija je u procesu revidiranja unutar muzejske zajednice, ponajviše zbog potrebe da nova definicija bude u skladu sa sadašnjim vremenom, a zajednički rad na usklađivanju nove definicije je u tijeku, sve do svibnja 2022. godine<sup>1</sup>. Gotovo istoznačno je određen termin muzeja u Zakonu o muzejima Republike Hrvatske (NN 61/2018-1267, čl.2.), te njegove karakteristike, podjele prema načinu osnutka, samoj građi itd. Člankom 3., stavak 13. regulirano je da je Muzejski dokumentacijski centar (javna ustanova kojoj je osnivač Republika Hrvatska) zadužen za obavljanje poslova utvrđenih Zakonom.

U skladu s navedenim, uzorak za istraživanje u ovom radu čine isključivo muzeji koji su zavedeni u Upisnik javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj, koji se vodi pri Muzejskom dokumentacijskom centru, a u skladu s Pravilnikom o Upisniku javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj (NN 16/2019-337). U siječnju 2021. godine u Upisniku su navedena 162 muzeja.

---

<sup>1</sup> ICOM (2021): *Museum Definition*, dostupno na: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>, pristupljeno: 4.7.2021.

### 3.1. Muzejska komunikacija

Povijesna, teoretska, specijalna i primijenjena muzeologija vrste su muzeologije koje se bave pojedinim segmentima opće muzeologije, kako ju je definirao autor Peter van Mensch, 1989. godine. „Primijenjena muzeologija se bavi praktičnim implikacijama muzeoloških principa uz pomoć velikog broja pomoćnih disciplina. Podjela ove muzeologije se temelji na tri primarne muzeološke funkcije: zaštiti, istraživanju i komunikaciji, koje podržavaju upravljanje i administracija.“ (Maroević, 1993, pp.13-14)

Parafrazirajući Stranskoga (1970), Maroević u svojoj knjizi Uvod u muzeologiju objašnjava kako muzej dobiva izuzetno društveno značenje jer sam postaje medij, a njegov je zadatak uspostavljanje opće komunikacije s publikom. Prezentativna komunikacija ističe se kao najčešći i najspecifičniji oblik muzejske komunikacije. Vremenski i prostorno je često ograničena. U njoj autentični predmeti postaju izvor informacija. Komunikacija edicije je komplementarna prethodno spomenutoj prezentativnoj komunikaciji, a temelji se na distribuciji informacija posredstvom publikacija (izvori često imaju znanstveni karakter i odnose se na sadržaj zbirnog fonda). Naposljetku postoji opća komunikacija koja obuhvaća veliki broj oblika komuniciranja koji nisu specifični za muzejsku djelatnost, a mogu se u njoj primjenjivati (primjerice održavanje koncerata, korištenje televizije za promoviranje muzejske djelatnosti, itd.). Autor nadopunjuje postavljenu teoriju i podjele muzejske komunikacije navodeći različite komunikacijske alate (on ih naziva „edicijama“ i „oblicima komuniciranja“, a u kasnijem radu iz 2001. godine – „muzejskim publikacijama“), kao što su plakati izložbi, prospekti, pozivnice, katalozi, hologrami, razglednice, video i audio kasete, gramofonske ploče itd. koje „pomažu da se trajanje informacijskih efekata raznih muzeoloških aktivnosti produži i distribuira u prostor“ (Maroević, 1993, pp.167-169).

U literaturi postoji nebrojeno puno različitih definicija komunikacije, kao i predloženih komunikacijskih modela, od onih najjednostavnijih, kao što je komunikacijski model Shannon-Waver (1949.) u kojem se komunikacija promatra kao linearni jednosmjerni prijenos informacija ili Lasswellov (1949.) koji je više bio usmjeren na masovnu komunikaciju, preko Osgood-Schrammovog modela (1954.) u kojem se komunikacija promatra kao kružni, recipročni proces, pa sve do puno kompleksnijih modela koji u obzir uzimaju i brojne druge čimbenike samog komunikacijskog procesa. Većina tih prvih modela temeljila se na linearnoj

jednosmjernoj komunikaciji ili, kako tvrdi Narula (2006, p.13), takvi su modeli opisivali komunikacijski čin, a ne komunikacijski proces, koju je kao takvu definirao David Berlo (1960.). U nelinearnim modelima se u obzir uzimaju koncepti poput interakcije, uzajamne razmjene, recipročnosti, povratnih informacija, cjelokupnog konteksta u kojem se nalaze i pošiljalatelj i primatelj poruke, itd. Brojnost definicija, oblika i modela proizlazi iz činjenice da se izučavanju komunikacije pristupa s puno različitih teorijskih polazišta i iznimno mnogo znanstvenih disciplina, na koje dodatno utječu i nove tehnologije koje se ubrzano razvijaju i primjenjuju. Iako i kod izučavanja odnosa s javnošću postoje brojna različita poimanja i definicije istih, ono što je neosporno u većine autora jest da je srž odnosa s javnošću – komunikacija ilim kako navode Grunig i suradnici (1992, p.4), odnosi s javnošću se poistovjećuju s upravljanjem/menadžmentom komunikacije, ali i organizacijskom komunikacijom. Unaprjeđivanjem komunikacijskih modela kroz povijest evoluiraju i odnosi s javnošću, koji u svojem suvremenom izdanju „izvršnost“ pronalaze u dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji.

Muzejska komunikacija može se definirati kao komunikacija u kojoj „muzej kao pošiljalatelj informacija i poruka uspostavlja vezu sa svijetom u kojem živi i djeluje. Ona je u pravilu jednosmjerna, zato što muzejska institucija, koja sabire, istražuje i čuva muzejske predmete svrstane u zbirke kao dokumente ljudskog interesa i djelovanja u prošlosti, ima temeljnu zadaću omogućiti ljudima da iz toga kumuliranog bogatstva (“tezaurusa” po Stranskome, 1970, p.56) preuzmu dio znanja, iskustva, emocija ili poruka nastalih u kontekstu koji su kao nematerijalni dio materijalne kulture s njima čvrsto povezani“, tvrdi Maroević (2001, p.10), ali istovremeno ističe neospornu činjenicu da promjene svijeta i svjetonazora izazivaju promjene u strukturi i sadržaju muzejske komunikacije, što se izravno može povezati novim tehnologijama. One neprekidno mijenjaju sam pojam i shvaćanje muzejske komunikacije, koja se od jednosmjernog, jednostavnog prijenosa informacija treba upustiti u aktivnu dvosmjernu komunikaciju sa svojom publikom.

Poznati hrvatski muzeolog i povjesničar umjetnosti, Tomislav Šola (2003, p.101) ističe da je komunikacija razmjena; dijeljenje, općenje, zajedništvo (...), davanje onoga što nekome treba, onog trenutka kad su želje i potrebe poznate i priznate (...), a povratna informacija je ono što komunikaciju čini dvosmjernim procesom. Da bi muzeji imali te informacije, oni neprekidno moraju analizirati i oslušivati vlastitu zajednicu, a to „otvara stalan proces redefiniranja profesionalnog učinka, jer na promjene zbilje oko sebe – institucija mora reagirati brzo i na odgovarajući način, što dopušta sudjelovanje i poziva na sudjelovanje u programiranju

i samom djelovanju. Tada onda sve postaje proaktivno, nema umijeća koje smije ostati zatvoreno unutar svojih tradicionalnih granica“ (Ibid, p.100). U svemu će se težiti usavršavanju komunikacije, privlačenju i uključivanju većeg broja posjetitelja. Sudjelovanjem na brojnim konferencijama, simpozijima, ali i uz praktično iskustvo i sa znanstvenim teorijskim temeljima Šola je često otvarao donekle vizionarska pitanja o ulozi muzeja u suvremenom društvu. Smatrao je da je promjena nužna kako bi mogli ispuniti svoje stvarno poslanje u društvu, ali i zato jer postoji mogućnost da oni kao institucije postaju nebitni, pa je zbog toga tvrdio da sve što se odvija u radnom procesu muzeja mora kao krajnjem cilju služiti interpretaciji, tj. komunikaciji. On je već 1989. godine u jednom od svojih brojnih eseja (koji su 2003. godine objedinjeni u knjizi Eseji o muzejima i njihovoj teoriji - Prema kibernetičkom muzeju) govorio o nužnosti izmjene tradicionalnih muzeja i karakteristikama suvremenih muzeja kao komunikacijskih sredstava, definirajući „komunikacijski muzej kao mjesto u kojem se nalazi spremna i korisna informacija, gostoljubivo mjesto gdje se može naći znanje i gdje se mogu spoznati koncepti, dokumentacijski centar u kojem su materijalno i duhovno ujedinjeni odgovarajućim spojem izvora bez obzira na njihovu supstanciju i tehnologiju – mjesto na kojem je dostupna informacija o kontekstu (...), a muzejski komunikatori bi trebali biti u stanju vidjeti blago muzejske zbirke samo kao sirovinu, jer ako je ne vide tako, najdalje što mogu doprinijeti jest prijenos znanja. A ako svoj položaj vidi kreativnim, tada može računati na komunikaciju (a to, budući da je u pitanju dvosmjernan proces, znači povratnu informaciju i priliku da se uči, dok se druge poučava)“ (Šola, 2003, p.85). Već je tada isticao kako muzejski komunikatori moraju dobru upoznati vlastite javnosti, identificirati se s njima kako bi mogli uvidjeti neizražene želje i težnje, što je najbolji način za izmjenu tradicionalnog sustava. Najavio je porast značaja muzejske komunikacije, ali i ukupnog broja i važnosti osoba zaduženih za komuniciranje, „njihova strukovna briga davat će 'boju' cijeloj muzejskoj instituciji (odnosno onome što će od nje nastati), a uloga će im se i nadalje granati“ (Ibid, p.87). Štoviše, vrlo je jasno iznio svoje viđenje promjena koje dolaze i nužnosti prilagodbe, kroz brojne savjete “muzejskim komunikatorima“ sa željom da već tada razumiju kako trebaju biti kreativni u promišljanju svojih aktivnosti, fokusirani na vlastitu publiku, otvoreni, ali i oprezni prilikom korištenja novim tehnologijama. „Komunikacijski službenici (ako uopće postoje) čine muzej; a ako nemaju jasnu, kompaktnu predodžbu o ulozi svog muzeja (koji dijeli većina u muzeju) neće biti ničega što bi se prenijelo publici. Oni su čarobnjaci što čine mrtve govoriti i koji omogućuju predmetima da utjelove svoje tvorce i korisnike“ (Šola, 2003, p.94, esej 1991.). I u brojnim kasnijim publikacijama autor se gotovo uvijek osvrće na važnost barem nekog od

komunikacijskih aspekata muzeja, jer smatra da su muzeji znanstvene institucije po svojim temeljnim obavezama, ali su istovremeno komunikacijski i upravljački društveni mehanizmi.

### **3.2. Suvremeni pogledi na muzeje i muzeologiju – koncepti kibermuzeologije i virtualnih muzeja**

Internet, *World Wide Web* i sve postojeće nove tehnologije koje su nastale kao rezultat digitalne revolucije izbrisale su vremenske i prostorne granice, te u potpunosti izmijenile postojeće koncepte poslovanja, obrazovanja, stvaranja i održavanja međuljudskih odnosa. Promijenjeni su gotovo svi aspekti ljudskog djelovanja, a posebice komunikacija, što je posve jasno gledajući unatrag iz današnje perspektive. Međutim, gledati naprijed i prejudicirati kako će se sveukupnost ljudskog i organizacijskog funkcioniranja promijeniti nije jednostavno, a ponekad predviđanja i ne budu ostvarena. Autor Šola je već početkom 80-ih godina govorio o pojavi muzeja „trećeg vala“; muzeja informatičke ere obilježene afektivnim stavom prema zajednici i novim tehnologijama; muzeja nove generacije koji su „u prvom redu komunikacijski centri koji zadržavaju i razvijaju sve druge funkcije tradicionalnog muzeja, ali koji su neprekidno suočeni sa svojim komunikacijskim *credom*“ (Šola, 2003, pp.138-140). Sredinom devedesetih godina se u literaturi sve češće počinju spominjati termini poput kibermuzeologije i virtualnih muzeja.

„Kibermuzeologija je disciplina koja se bavi svim muzejskim aktivnostima u online prostoru, ili ukratko - to je primijenjena muzeologija u kiberprostoru (često korišten sinonim za mrežu, internet, web, online prostor)“, tumači autorica Šojat-Bikić (2013, p.74), dok autorica Leshchenko (2015) navodi kako je to vrlo često korišten termin u muzeološkoj literaturi, ali istovremeno nepoznat u širem javnom diskursu. Ona kibermuzeologiju u užem smislu promatra kao područje koje povezuje muzeje i digitalne medije. Povezuje razmišljanja muzejskih profesionalaca i muzeologa kako bi se unaprijedile ideje o učinkovitom korištenju digitalnim medijima u muzejima. U širem smislu kibermuzeologiju definira kao „područje muzeoloških rasprava o promjenama, problemima i izazovima u odnosu između muzeja i njegovih posjetitelja uzrokovanih primjenom digitalnih tehnologija“ koje postaje sve važniji dio opće muzeologije (Leshchenko, 2015, p.240). U svojem poimanju kibermuzeologije autorica Langlais (2005) kao glavni cilj ističe diseminaciju znanja korištenjem interaktivnih mogućnosti

koje pružaju nove informacijsko-komunikacijske tehnologije. Kako navode i Massé, Massé (2010), začetnici discipline kibermuzeologije su vjerovali u njezine nebrojene mogućnosti i bili su u pravu, jer je cilj kibermuzeologije bio učiniti muzejski sadržaj dostupnim većoj javnosti, ali i komunicirati s novim specifičnim ciljanim javnostima, a internet je doista omogućio inovacije u muzejskom sektoru koje podržavaju spomenute ciljeve, zbog čega autorica Šojat-Bikić (2013, p.75) ističe kako su temeljni koncepti kibermuzeologije: pristupačnost (dostupnost i jednostavnost muzejskog sadržaja), mreže (internet i društvene mreže), interaktivnost i suradnja (dijeljenje i razmjena sadržaja, Web 2.0).

Jednoznačnu definiciju pojma "virtualni muzej" i njegovih karakteristika u literaturi je vrlo teško pronaći, što Sofia Pescarin (2014, p.134) objašnjava činjenicom da se terminološki riječ „virtualno“ koristi na mnogo načina u različitim znanstvenim disciplinama, ali i svakodnevnoj međuljudskoj komunikaciji. Daje primjere računalstva ili informatike u kojima se virtualno često poistovjećuje s interaktivnošću ili simulacijama, humanistike koja ga povezuje s pojmom digitalnog, a u svakodnevnoj komunikaciji najčešće se izjednačava s pojmom „online“. Autori MacDonald i Alford (1994, p.12) smatraju da virtualni muzej označava puno više od puke elektroničke dimenzije institucije, te da predstavlja virtualno mjesto u kojem se isprepliću izvori znanja brojnih institucija kako bi se omogućila dotad neviđena istraživanja baštine. Langlais (2005, p.79) ističe kako virtualni muzeji imaju puno različitih oblika i koriste se različitim strategijama, ali se trebaju razvijati kao dopuna tradicionalnim oblicima muzeja.

Baš kao što se gotovo svaki tehnološki napredak u svojim začetcima promatra s određenom dozom sumnjičavosti, bez obzira na različite dobrobiti koje može donijeti cjelokupnom društvu, tako su i na utjecaj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, točnije interneta, na muzeje gledali određeni autori. Ivo Maroević (2001, p.12) je u jednom trenutku napisao da postoji realna opasnost (poput one koja se može očitati u sintagmi virtualni muzej) da komunikacija putem elektronskih medija dovede u pitanje opstanak i svrhu muzeja kao institucije. S druge strane, Mintz (1998, u: Schweibenz, 2019) daje svoju distinkciju između virtualnog i stvarnog muzeja, tvrdeći da mediji mogu dostaviti informaciju, ali ne mogu u potpunosti prenijeti iskustvo i doživljaj koje nude muzeji, pa zaključuje da pravog virtualnog muzeja nikad neće biti u pravom smislu riječi. Prema njoj, elementi poput virtualne stvarnosti, online baze podataka, poveznice, prikazi u visokim rezolucijama itd. predstavljaju virtualni posjet kao fundamentalno medijsko iskustvo, a ne kao muzejsko.

Ni nakon četverogodišnjeg istraživanja u sklopu europskog projekta V-Must.net (*Virtual Museum Transnational Project*) i suradnje s brojnim znanstvenicima iz različitih područja, autori Ferdani, Pagano i Farouk (2014) nisu mogli ponuditi samo jednu definiciju virtualnog muzeja, već nekoliko različitih verzija. Na jednu od njih referiraju i drugi autori, a to je ona u kojoj se virtualni muzej definira kao „komunikacijski proizvod usredotočen na materijalnu i nematerijalnu baštinu, kojeg je institucija učinila dostupnim javnosti, a koji koristi interaktivnost i 'uronjenost' u svrhu obrazovanja, istraživanja i zabave, te za poboljšanje iskustva posjetitelja. Virtualni muzeji su najčešće (ali ne i isključivo) dostupni elektronički i tada su označeni kao online muzeji, web muzeji, digitalni muzeji, cyber-muzeji ili hyper-muzeji.“ (Ferdani, Pagano, Farouk, 2014, p.46)

Ono oko čega se većina autora slaže je činjenica da se suvremeni muzeji trebaju više usmjeriti na svoje javnosti, proaktivno komunicirati i prilagođavati se promjenama koje se događaju u njihovu okruženju. „Muzeji 21.stoljeća se moraju više fokusirati na komunikaciju i privlačenje posjetitelja, obogatiti cjelokupni doživljaj, omogućiti bolje razumijevanje baštine, osigurati ugodno vrijeme turistima i lokalnim posjetiteljima. Koncept muzeja koji za cilj ima samo isključivo čuvanje i proučavanje zbirke danas više ne može opstati“, vrlo je jasno zaključila autorica Pescarin (2014, p.132).

U knjizi *Museums in the digital age*, Susana Smith Bautista (2014) suvremene muzeje naziva populističkim institucijama koje proučavaju specifične potrebe i interese posjetitelja te za njih stvaraju personalizirana smisljena iskustva. „Muzej više ne radi za svoje posjetitelje, već u zajedništvu s njima, a participativna kultura omogućuje zajednička iskustva, koja se dijele između njih, ali i između posjetitelja i njihovih osobnih mreža. Ukoliko muzeji žele opstati kao relevantne, bitne i smislene institucije, onda se one trebaju prilagoditi promjenjivom društvu, i to ne samo u vidu prepoznavanja i primjenjivanja novih digitalnih alata za komuniciranje, već što je važnije - prepoznavajući potrebe i težnje društva koje se zrcale u zajednicama stvarnih, ali i virtualnih posjetitelja.“ (Bautista, 2014, p.225)



#### 4. PRIMJENA I UTJECAJ NOVIH TEHNOLOGIJA NA MUZEJSKI SEKTOR I FUNKCIJU ODNOSA S JAVNOŠĆU

Kao što je već naznačeno u prethodnim poglavljima, muzejski sektor nije ostao imun na promjene koje su u cjelokupnom poslovanju donijeli procesi digitalizacije i korištenje novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Njihova integracija u edukativne, istraživačke, komunikacijske i ostale aktivnosti muzeja omogućila je razvijanje potpuno novih obrazaca suradnje muzeja i njihovih javnosti. Osim toga, kako navodi Šojat-Bikić (2013, p.18), nove informacijske i komunikacijske tehnologije ili novi mediji, omogućili su nastanak novomedijskih žanrova, integraciju medija u multimedije i razvoj novomedijske kulture komuniciranja kulturne baštine, koja je dotad bila posve nezamisliva, a unutar institucija su donijeli promjene - digitalnu konvergenciju, digitalnu komunikaciju i digitalnu odgovornost. Internet i *world wide web* stvorili su globalni, umreženi prostor, komplementaran fizičkim prostorima djelovanja baštinskih ustanova u kojima one sabiru, obrađuju, dokumentiraju i komuniciraju građu u skladu sa svojom zadaćom. „Nedvojbeno, informacijsko-komunikacijske tehnologije predstavljaju nov način izgradnje odnosa između muzeja i njegovih javnosti“ (Xifra, 2007, p.314).

Neposrednost, interaktivnost, multimedijalnost, nelinearnost, povezivanje poveznica, arhiviranost i sudioništvo korisnika su glavne karakteristike interneta koje se u pravilu odnose na vrijeme objavljivanja informacija, ali i na način njihove prezentacije (Brautović, 2014, p.44). Među njima posebno mjesto zauzima interaktivnost, za koju se često ističe da je razlog popularnosti interneta, a kako tvrdi autor Brautović (Ibid, p.46) na temelju smjera komuniciranja i kontrole nad tijekom komuniciranja može se utvrditi i stupanj različitih tipova interaktivnosti, a u kontekstu ovog rada je svakako najznačajnija tzv. „korisničko-korisnička“ interaktivnost. Ona se u najjednostavnijem obliku opisuje kao razgovor između dviju ili više osoba posredstvom računala, u kojem svi sudionici imaju mogućnost utjecati na smjer komuniciranja, a njihove uloge u procesu su jednake (ili gotovo jednake), što pokazuje visok stupanj interaktivnosti, dok se najmanji stupanj ispunjava kroz monolog.

Kada se govori o primjeni informacijsko-komunikacijskih tehnologija u muzejima, one služe za postizanje tri glavna cilja: poboljšanje cjelokupnog muzejskog funkcioniranja, transformiranje predmeta i prostora u muzeju te osiguravanje novih interaktivnih mogućnosti za muzejske posjetitelje (UNESCO IITE, 2012, p.2).

U kontekstu općenitog muzejskog funkcioniranja doprinos novih tehnologija može se promatrati kroz olakšanu izradu i pohranu različite dokumentacije, digitalizaciju građe, administrativne postupke, brzo povezivanje i razmjenu iskustava sa stručnjacima iz područja, jednostavnu internu komunikaciju i prijenos informacija itd. O jednom aspektu transformiranja predmeta i prostora u muzeju, a istovremeno i novim mogućnostima za muzejske posjetitelje govorila je i Mosio (2002, p.221) uočivši intenziviranje korištenja elektroničkih vodiča prilikom posjeta muzeju. Oni pružaju mogućnosti upoznavanja, uspoređivanja izloženih djela s drugima (npr. onima koja se ne mogu izložiti zbog zaštite ili se nalaze na nekim drugim mjestima), daju određeni kulturni kontekst, virtualnu rekonstrukciju predmeta u njihovu prvotnom obliku, jednostavno prikazuju nastanak nekog djela, njegovu građu, metode izrade itd. Predmeti i prostori u muzejima mogu dobiti potpuno nove dimenzije korištenjem različitih multimedijalnih tehnika, od rekonstrukcija pa do stvaranja trodimenzionalnih prikaza – holograma. Nadalje, dio suvremenih naprednih muzeja koristi se proširenom, virtualnom i/ili miješanom stvarnošću, a predviđa se da će se ta praksa još više intenzivirati u budućnosti, kako bi se osnažila iskustva posjetitelja i njihovo obrazovanje (Guazzaroni, 2020). Jedan od novijih primjera (siječanj 2021.godine) je projekt *The Met Unframed*<sup>2</sup> muzeja Metropolitan, koji je omogućio korisnicima mobilne aplikacije da sudjeluju u jedinstvenom iskustvu koje su sačinjavali virtualni pregledi samog muzeja i određenih predmeta, interaktivne igrice, proširena stvarnost, video i audio vodiči itd.

Informacijske tehnologije pridonose rastu i distribuciji vizualnih sadržaja prema široj zajednici, što autor Goran Zlodi (2003, p.9) poistovjećuje s iskorakom izvan prostornih (zidovi muzeja, veličina izložbenog prostora) i vremenskih ograničenja (radno vrijeme) muzeja. Kada postoje simultani pristupi različitim prostorno udaljenim zbirkama vizualne građe i dijeljenja informacija sa srodnim djelatnostima, poput arhiva i knjižnica, nadilaze se ograničenja muzeja kao institucije.

Već je 1998. godine autor Schweibenz pisao o tome kako muzeji, iako su institucije s nešto konzervativnijim pristupom informacijskim tehnologijama, počinju prepoznavati mogućnosti koje im pruža internet, kao baza znanja, ali i kao komunikacijski sistem. „World Wide Web pruža mogućnost povezivanja tekstova, slika, zvukova i video zapisa u interaktivno hipermedijsko okruženje koje obećava zanimljive mogućnosti za muzejsko predstavljanje sadržaja i informacija i mogućnost udaljenog pristupa zbirkama, a sve navedeno će imati duboki

---

<sup>2</sup> *The Met Unframed*, projekt Muzeja Metropolitan u suradnji s mobilnim operatorom Verizon, projekt je bio besplatno dostupan pet tjedana na stranici <https://themetunframed.com/>, pristupljeno: 13.1.2021.

utjecaj na tradicionalni muzej“ (Schweibenz, 1998, p.189). Njegov je daljnji znanstveni rad bio usmjeren na proučavanje utjecaja informacijskih tehnologija na muzeje (posebice na razvoj koncepta virtualnog muzeja), pa je tako bio među prvim autorima koji je definirao četiri vrste muzejskih mrežnih stranica ovisno o sadržaju i svrsi koju imaju (Schweibenz, 2004, u: Holdgaard, 2014, p.26).

a) Muzej-brošura – mrežna stranica koja sadrži samo osnovne informacije o muzeju. Cilj joj je informiranje potencijalnih posjetitelja.

b) Muzej-sadržaj – mrežna stranica koja predstavlja muzejske zbirke i poziva korisnike da ih prouče online. Cilj mu je detaljno predstavljanje zbirke muzeja. Najčešće je namijenjen stručnjacima iz područja, pa je zbog toga sadržaj prikazan kao baza podataka s fokusom na sam predmet/objekt, bez pretjerane interpretacije.

c) Muzej za učenje – mrežna stranica koja nudi didaktički usmjeren sadržaj u skladu s različitim karakteristikama korisnika (npr. godine, razina znanja itd.). Sveukupna svrha je stvoriti odnos između korisnika i muzeja i „pridobiti“ korisnika da se vrati na stranicu, ali i da posjeti stvarni muzej.

d) Virtualni muzej – mrežna stranica koja, osim informacija o muzeju i zbirkama, povezuje iste s vanjskim izvorima i takav muzej nema svoj ekvivalent u stvarnom svijetu.

Posljednjih 20 godina promjene u društvu i tehnologiji preoblikovale su način na koji muzeji funkcioniraju, kako isporučuju iskustvo i kako su njihovi prostori dizajnirani. Prema mišljenju autora Hargrave i Mistry (2013, p.5), u nadolazećim desetljećima će osiguravanje financiranja, privlačenje širih javnosti i ponuda alternativnih kulturnih formata stvoriti pritisak na muzeje u smislu prilagodbe izmijenjenim korisničkim potrebama i ekonomskoj stvarnosti. Kako izvori muzejskih informacija postaju tehnički kompleksniji, korisnici informacijski pismeniji, tako i potrebe i očekivanja posjetitelja postaju sve sofisticiraniji, tvrdi i autor Paul Marty (2007), što u određenoj mjeri predstavlja izazov muzejskim profesionalcima i ukazuje na potrebu za učenjem novih informacijskih i menadžerskih vještina te integriranje novih informacijskih tehnologija u svakodnevni posao.

O novim oblicima participacije i interaktivnosti muzeja i publike pisala je i autorica Zvezdana Antoš (2010, p.53), tvrdeći da su nove informacijske tehnologije važne „za razvoj

novih muzejskih praksi (...); povećavaju mogućnosti razvoja muzeja, što obuhvaća širi raspon interakcija i kulturnih razmjena“; i naposljetku dovodi do „stvaranja muzeja orijentiranog prema publici, kako predlažu i trenutni muzeološki trendovi“, kako zaključuje i autorica Loran (2005, p.4).

Muzeji danas pripajaju najnovije tehnologije svojim stalnim zahtjevima i naporima da što bolje služe svojim posjetiteljima. Bautista (2014) smatra da je digitalno doba iznjedrilo participativnu kulturu, posebice u mlađim generacijama koje su navikle na neposrednost i obilje javno dostupnih informacija. Muzeji zbog toga na svojim mrežnim stranicama nude igre, opširne vizualne baze podataka, poveznice na društvene mreže, online kupnju, video zapise, kalendar događaja, iako postoji mogućnost da to povremeno zasjeni akademske aspekte muzejskih aktivnosti. Hargrave i Mistry (2013) ističu da se primjena „novih“ tehnologija ne bi trebala percipirati kao neka inovativna praksa, već zadovoljenje osnovnih očekivanja i potreba, barem onih generacija koje su odrasle s digitalnim medijima. Međutim, pandemija koronavirusa ubrzala je primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija u više različitih muzejskih aktivnosti, kao što je i povećala očekivanja samih posjetitelja. To potvrđuje i istraživanje Guccija i suradnika (2020, p.20) koji su zaključili da se tijekom pandemije informacijsko-komunikacijske tehnologije koriste kao „lijekovi za održavanje na životu“ aktivnosti institucija, ali i pažnje posjetitelja.

#### 4.1. Društveni mediji – neizostavan element suvremenih odnosa s javnošću

Društveni mediji se jednostavno mogu definirati kao „online servisi koji prosječnom korisniku omogućuju da s drugima surađuje online“ (Brautović, 2011, p.124), što podrazumijeva oblikovanje i dijeljenje sadržaja, povezivanje i umrežavanje u zajednice, te jednostavnu korisničku interakciju, bez potrebe za visokim informatičkim predznanjem.

Autori Drotner i Schrøder (2013, pp.14-15) promatraju ih kroz široki spektar različitih internetskih i mobilnih usluga koje svoj temelj imaju na webu, pri čemu ističu da oni nisu nove medijske tehnologije, već proširuju i populariziraju potencijalne upotrebe koje su svojstvene internetu. Prema njima, društveni mediji uključuju: blogove i mikroblogove (npr. Twitter), stranice za dijeljenje sadržaja – *media-sharing sites* (npr. YouTube za videozapise, Flickr za fotografije), stranice za označavanje sadržaja – *social bookmarking sites* (npr. Delicious, reddit); društvene mreže - *social network sites* (najpopularniji format društvenih medija, koji se često upotrebljava kao njihova istoznačnica, Facebook); stranice virtualnih svjetova – *virtual world sites* (okruženja nalik igrama), Wikiji (stranice za kolektivno kreiranje i uređivanje sadržaja, npr. Wikipedia). Pojednostavljenu podjelu nudi autor Brautović (2011, p.124), i to na društvene medije za razmjenu napisa, videa, knjižnih oznaka i fotografija (npr. Youtube, Vimeo, Flickr, blogovi ...), te društvene medije za umrežavanje (npr. LinkedIn, Facebook) u kojima korisnici dodaju korisnike kao prijatelje ili kontakte, te mogu međusobno pratiti aktivnosti.

Autori Kaplan i Haenlein (2010) su, na temelju teorije društvene prisutnosti i bogatstva medija i društvenih procesa samopredstavljanja i samootkrivanja, klasificirali društvene medije kako je prikazano u Tablici 5. Što je veća društvena prisutnost, veći je i društveni utjecaj koje komunikacijski obrasci imaju na ponašanje sudionika. Teorija bogatstva medija odnosi se na pretpostavku da je cilj svake komunikacije rješavanje dvosmislenosti i smanjenje nesigurnosti, čime se svaki medij razlikuje u „bogatstvu“ koje posjeduje. Ovisno o količini informacija koje prenose u određenom razdoblju, neki mediji budu više ili manje uspješni u postizanju spomenutog cilja. Koncept samopredstavljanja pretpostavlja da u svakoj društvenoj interakciji ljudi imaju želju kontrolirati ono što drugi misle o njima, dok se samootkrivanje odnosi na svjesno (ali i nesvjesno) otkrivanje osobnih informacija koje su u skladu sa slikom koju osoba želi predstaviti.

**Tablica 5: Klasifikacija društvenih medija, prilagođeno prema Kaplan i Haenlein (2010), prikaz doktorandice**

*Društvena prisutnost i bogatstvo medija*

		<b>mala</b>	<b>srednja</b>	<b>velika</b>
<i>Samopredstavljanje</i> <i>/Samootkrivanje</i>	<b>velika</b>	blogovi	društvene mreže	virtualni društveni svjetovi (npr. Second Life)
	<b>mala</b>	suradnički projekti (npr. Wikipedija)	„sadržajne“ zajednice (npr. YouTube)	virtualne igrice (npr. World of Warcraft)

Postoje brojne podjele i definicije društvenih medija, koje se stalno mijenjaju, njihove mogućnosti unaprjeđuju, pa se događa da se dio njih u određenim karakteristikama preklapa. Zbog toga ne postoji univerzalna kategorizacija, a različita tumačenja mogu se pronaći u brojnim stručnim i znanstvenim publikacijama.

Kako navode Appel i suradnici (2020, p.79), promjene se događaju zbog stalnih inovacija, kako na tehnološkoj razini (velike platforme stalno dodaju nove usluge i značajke), tako i na korisničkoj (ljudi pronalaze nove načine korištenja). Razmišljajući o budućnosti društvenih medija, ovi autori ih promatraju kao tehnološki usmjerene ekosustave u kojima se pojavljuju različiti i složeni skupovi ponašanja, interakcija i razmjena različitih, međusobno povezanih sudionika (pojedinaca, tvrtki, institucija). „Ova definicijska perspektiva namjerno je široka jer vjerujemo da su društveni mediji u osnovi postali gotovo sve - sadržaj, informacije, ponašanja, ljudi, organizacije, institucije - što može postojati u međusobno povezanom, umreženom digitalnom okruženju u kojem je moguća interaktivnost.“ (Ibid, p. 80).

Odnosi s javnošću i društveni mediji dijele zajedničko načelo povezivanja – odnose, temelj bez kojeg ni jedni ni drugi ne bi imali smisla. I jedni i drugi razvijaju se usporedno s tehnologijama i izmijenjenim korisničkim potrebama i očekivanjima. Društveni medij nije samo alat, kako piše autorica Carolyn Mae Kim u knjizi *Social Media Campaigns - Strategies for Public Relations and Marketing* (2016). On je opipljiv izraz organizacijskog opredjeljenja

prema povjerenju i vrijednostima u odnosima koji su središte društvenih principa. Odnosi, koji su srž i pokretač društvenih medija, temeljeni su na dvosmjernoj komunikaciji oko tema od zajedničkog interesa, koje pokreću, kreiraju i usmjeravaju korisnici. Organizacije trebaju razumjeti da su društveni mediji dinamične komunikacijske platforme za poticanje dvosmjerno-simetričnih odnosa u spontanom okruženju, a ne puki alat za plasiranje informacija korisnicima. „Transparentnost, dvosmjerni dijalog, stručnost i trajna interakcija su faktori društvenih medija koji direktno utječu na razvoj organizacijskih odnosa, a uz njih su presudan način za razvijanje prisutnosti i svi procesi koje organizacija koristi za povezivanje s publikom koristeći društvene medije.“ (Kim, 2016, p.14)

Vrlo je jasno da je strateško razumijevanje učinkovitog korištenja društvenih medija jedan od prioriteta profesionalaca u komunikacijskom sektoru. Smatrajući da postoji veliko nerazumijevanje, a posljedično i ignoriranje društvenih medija i potencijala koje oni imaju, Kietzmann i suradnici (2011) su objasnili i na zanimljiv način ilustrirali sedam činitelja društvenih medija koji mogu pomoći u razumijevanju javnosti, njihovih potreba i očekivanja u smislu povezivanja sa samom organizacijom. Ti činitelji, ili kako ih autori nazivaju “unkcionalni blokovi“ odnose se na identitet, razgovore, dijeljenja, prisutnost, odnose, reputaciju i grupe, a svaki od njih se dalje može razrađivati promatrajući određeni aspekt korisničkog iskustva, ali i njegov učinak na organizaciju. „Društveni mediji se mogu koristiti za podršku ukupnih poslovnih ciljeva i povremeno doprinose direktnom poslovnom profitu, ali ipak se najčešće koriste za podršku dugoročnoj vrijednosti snažnih odnosa s ključnim javnostima“ (Kim, 2016, p.81).

Društveni mediji omogućavaju dvosmjerni pristup kontekstu odnosa s javnošću. Kako objašnjava autor Brian Solis u predgovoru knjige *PR 2.0. New Media, New Tools, New Audiences* (2008), riječ je o slušanju i povezivanju s ljudima na njihovoj razini. Odnosi s javnošću prisiljeni su na prestanak „emitiranja“ i početak “povezivanja“, pa monolog ustupa svoje mjesto dijalogu. Ispravnim korištenjem društveni mediji postaju indikator prioriteta u odnosima s javnošću u digitalnom okruženju i ispunjavaju vlastitu svrhu koja počiva na ideji uzajamnog razumijevanja i komunikacije, ističe i Kim (2016, p.8), čime je posve jasno da je neraskidiva veza između društvenih medija, a posebice društvenih mreža i suvremenih odnosa s javnošću. Razvojem novih tehnologija mijenjaju se i metode uspostavljanja, izgradnje i održavanja odnosa s različitim javnostima, neovisno o veličini, industriji ili sektoru kojem organizacija pripada.

Autorica Deirdre Breakenridge u svojoj knjizi (2008) koristi termin PR 2.0 kako bi objasnila utjecaj novih tehnologija, posebice društvenih medija na redefiniranje prakse odnosa s javnošću, smatrajući da zbog novih mogućnosti prikupljanja, dijeljenja i organiziranja sadržaja, tradicionalni procesi odnosa s javnošću više nisu isti. Iako se ne referira na Grunigove postavke izvrsnih odnosa s javnošću, njezino razmišljanje ide u gotovo istom smjeru, pa na kraju knjige zaključuje da je „PR 2.0 pristup koji se prevodi u izvrsnu komunikaciju.“ (Breakenridge, 2008, p.274)

## **4.2. Muzejske mrežne stranice - temeljni komunikacijski alat**

Mrežne stranice muzeja su zasigurno jedan od najrasprostranjenijih primjera primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u muzejima (Guccio et. al, 2020, p.4), s vrlo različitim namjenama – od rješavanja funkcionalnih zadataka do stvaranja novih kulturnih iskustava. Scoot (2009, p.102) ih definira kao sjecište svih ostalih online inicijativa (podcasta, blogova, priopćenja, drugih online medija...) koje na smislen i sadržajno zanimljiv način formiraju internetsku osobnost organizacije. Autorice French i Runyard (2011, p.95) nazivaju ih „srcem“ svakog komunikacijskog programa i najvećim komunikacijskim alatom koji odražava i podupire organizacijski brend. Za Bautistu (2013, p.226) su one vrlo efikasan alat za razvoj određenih područja djelovanja i osnaživanje društvenih veza, a posebice za specifične javnosti (umjetnike, muzejske članove, obitelji itd.), jer mogu pružiti izdvojena mjesta, podstranice s vrlo specifičnim informacijama, bogatim multimedijским sadržajem i vanjskim poveznicama. Autorica Mosio (2002, p.220) ističe kako mrežne stranice mogu biti na vrlo različitim razinama – od „elektroničkih brošura“ koje sadrže najosnovnije informacije, pa sve do pravih „banki informacija“.

Postoji nebrojeno puno mogućnosti koje mrežne stranice muzeja nude kao komunikacijski alat, od promoviranja događaja i aktivnosti, educiranja i informiranja različitih javnosti, pružanja pozadinskih informacija, drugih relevantnih izvora, pa sve do osiguravanja prilike za interakciju, izgradnju svijesti, osnaživanje kulturne participacije...

Svaka organizacijska mrežna stranica trebala bi ispunjavati određene kriterije. „Brzina učitavanja, razumljivost i preglednost sadržaja, privlačnost, zabava, jasnoća poruke i



jednostavno kontaktiranje su glavne karakteristike mrežnih stranica, a neophodni elementi uključuju: naziv, adresu i način kontaktiranja organizacije, jasan opis čime se bavi, slike proizvoda i usluga, povezanost sa sličnim mrežnim stranicama, mogućnost pretraživanja, i područje namijenjeno novinarima (Levine, 2002, pp.20-22). Iz današnje perspektive, svi spomenuti elementi i karakteristike i dalje čine temelj svake mrežne stranice, uz dodatak da one sada moraju imati responzivan dizajn, u smislu prilagodbe svim uređajima s kojih posjetitelji pristupaju.

Baš kao i sve ostale organizacije, i muzeji unutar svojih stranica trebaju komunicirati opće informacije, poput radnog vremena, mjesta gdje se nalaze, kontakt informacija, ali i mnoge druge sadržaje koji su specifični za kulturne institucije, neovisno radi li se o sadržajima edukativnog, zabavnog, informativnog ili nekog drugog karaktera. Uobičajeno je da se na mrežnim stranicama mogu pronaći informacije o zbirka, novim izložbenim projektima, radionicama, najave događanja itd. Osim tog jednostavnog prezentiranja sadržaja, mrežne stranice su platforme koje imaju mogućnost uključivanja i brojnih drugih opcija koje u određenoj mjeri potiču interaktivnost i komunikaciju s online posjetiteljima. Dugo ih se promatralo isključivo kao alat namijenjen pružanju informacija onima koji planiraju posjet, što je svakako i dalje jedna od svrha, međutim, ona bi trebala omogućiti daljnju komunikaciju i suradnju, te služiti za održavanje i produbljivanje odnosa s različitim muzejskim javnostima. Arends i suradnici (2011) objašnjavaju proces razvoja mrežnih stranica u muzejskom sektoru te ističu da su u samim začetcima stranica bile digitalna izdanja brošura u kojima bi se organizacija opisala i takva dostavila publici, što se povezuje s razdobljem Web 1.0. Primarni cilj takvih stranica bio je dostavljanje odabranih, autentičnih informacija korisnicima, gdje je smjer komuniciranja isključivo jednosmjern, a komunikacijski model jedan prema mnogima (eng. *one-to-many*). Korisničko sudjelovanje je bio novi veliki korak u razvoju, platforme su se unaprjeđivale, a uloge korisnika promijenile – od pukih primatelja informacija do aktivnih stvaratelja. Spomenute promjene i napredak spadaju pod krovni pojam Web 2.0, „čija je ključna ideja povezivanje s posjetiteljima u razgovore, u kojima oni imaju 'glas', gdje dolazi do rasprava, gdje se povezuju u online zajednice“ (Arends et. al., 2011, p.146) i gdje se ustaljene komunikacijske prakse i uloge mijenjaju.

Prema izvještaju UNESCO-vog Instituta za informacijske tehnologije u obrazovanju, informacijsko-komunikacijske tehnologije utjecale su na strukturu muzejske publike, a online posjetitelji muzeja pridružuju se redovima tradicionalnih, stvarnih posjetitelja muzeja. Postoji više razloga zbog kojih ljudi posjećuju muzejske mrežne stranice, a među najznačajnijima su

izdvojeni sljedeći: da bi se informirali o nadolazećim izložbama, da bi povećali svoje kulturno znanje, jer je web-surfanje aktivnost u slobodno vrijeme, jer su se naviknuli na internetske usluge i zato jer stranice zadovoljavaju njihove edukativne ili profesionalne potrebe. (UNESCO IITE, 2012).

Brojna istraživanja potvrdila su izravnu povezanost online posjeta i stvarnog posjeta muzeju (Marty, 2007, 2008; Francioli et. al., 2010, Thomas & Carey, 2005), Naana Holdgaard (2014, p.204) u svojoj doktorskoj disertaciji utvrđujući frekvenciju online i stvarnih posjeta, navodi rezultate koji ukazuju na preklapanje u više od 80 % slučajeva.

U knjizi *Marketing and Public Relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*, autorice French i Runyard (2011, p.34) navode da mrežne stranice služe nastavku iskustva posjeta, pretraživanju dodatnih informacija o izlošcima i doživljajima. Osim što proširuju teme i svrhu cjelokupnog muzejskog iskustva, mrežne stranice postaju samostalni doživljaj, ne u smislu virtualnog muzeja, već kao bogat izvor usluga i informacija za istraživanje, učenje i socijalizaciju, koji nisu nužno dostupni unutar same institucije. Marty (2007, p.337) ih promatra kao most za povezivanje aktivnosti prije i poslije fizičkog posjeta muzeju, navodeći da bi stranice trebale privući online posjetitelje svojim virtualnim zbirka, ali ih i nadahnuti da osobno posjete muzej. S druge strane, stvarni posjetitelji muzeja bi se također trebali osjećati inspirirano za posjet mrežnoj stranici kako bi naučili još više o muzeju i zbirka. Postizanje pozitivnog, komplementarnog odnosa između muzeja i muzejskih stranica trebalo bi dovesti i do povećanja posjećenosti i ukupnog zadovoljstva posjetitelja. Štoviše, Marty (2007, p.357) ističe iznimnu važnost izgleda i sadržaja mrežnih muzejskih stranica utvrđujući da dio ljudi odluči ne posjetiti stvarni muzej zbog „loše“ mrežne stranice, a daljnjim istraživanjem i produbljanjem tematike također odbaciva određene bojazni o tome da online posjetitelji neće doista posjetiti muzej. „Najvažnije je poznavati želje i preferencije online posjetitelja u usporedbi sa stvarnim muzejskim aktivnostima koje poduzimaju, a tek kada se one identificiraju i evaluiraju, muzejski profesionalci mogu osigurati da mrežne stranice ispunjavaju te njihove želje i potrebe“ (Marty, 2008).

Koje bi to značajke, alati, usluge trebali biti implementirani u muzejske mrežne stranice kako bi se osnažila komunikacija i postigla interakcija pitanje je koje su istraživali brojni autori (Arends et. al., 2009, 2011; Marty, 2007, 2008; Holgaard, 2011, 2014), a dio njihovih saznanja je ukratko predstavljen u sljedećim paragrafima. Spomenuta tema, kroz paradigmu dijaloških principa, smjernica koje trebaju mrežne stranice ispunjavati, detaljno je razrađena u

potpoglavlju 2.8.1., gdje su izdvojeni i ostali autori koji su također istraživali temu upotrebe mrežne stranice kao komunikacijskog alata koji može pospješiti dvosmjerno-simetrično komuniciranje i stvoriti određene preduvjete za ostvarivanje izvrsnih odnosa s javnošću.

Potrebno je napomenuti da rezultate i preporuke autora Arends i suradnika treba promatrati kroz činjenicu da su njihov uzorak istraživanja činili najposjećeniji i najpoznatiji svjetski umjetnički muzeji, što je svojevrsno ograničenje u smislu uopćavanja njihovih zaključaka, ali može biti indikator dobre prakse.

Fotografije, slikovni prikazi muzejskih predmeta i zbirki, te mogućnost pretraživanja i istraživanja različitih materijala i arhiva elementi su kojima se online posjetitelji muzejskih mrežnih stranica najviše koriste (Marty, 2008, p.89). Arends i suradnici također primjećuju da je vrlo uobičajeno da muzeji unutar svojih stranica imaju neki format „web galerije“, dakle opciju pretraživanja muzejskih predmeta, i to od jednostavnih prezentacija koje mogu uključivati tlocrt muzeja s pripadajućim izložbenim prostorijama unutar kojih posjetitelji mogu kliknuti na odabrane predmete/izložke, do naprednih opcija koje implementiraju korištenje virtualne tehnologije i trodimenzionalnih panorama, za što stvarniji doživljaj. Klasični alati za pretraživanje omogućuju pretrage korištenjem ključnih riječi, ali se ipak pretraživanje sadržaja na mrežnim stranicama može dodatno unaprijediti uvođenjem kategorija kao što su npr. autor, razdoblje, geografska oznaka. Vremenska crta povijesti umjetnosti koja kombinira kronološko i geografsko pretraživanje u formatu interaktivne mape jedan je od primjera.

Kao dodatnu „predposjetnu“ uslugu, muzeji mogu omogućiti posjetiteljima kreiranje virtualnih tura, koje uključuju točno određene lokacije i izložbene prostore, a one se onda mogu poslati prijateljima kako bi se njima koristili tijekom stvarnog posjeta muzeju. Iznimno pozitivno mišljenje o mrežnim stranicama koje imaju mogućnost individualne prilagodbe, posebice kad je riječ o virtualnim pregledima, iskazali su i sudionici anketnog istraživanja, njih više od tisuću (Marty, 2008). U online okruženju postoje mogućnosti i za kreiranje osobnih virtualnih galerija, koje se sastoje od jednostavnih minijturnih sličica ili nešto sofisticiranijih „platna“ uz koje online posjetitelji mogu pisati bilješke, za što postoje i opcije daljnjeg dijeljenja sa zajednicom korisnika, a samim time i razmjena mišljenja i saznanja o muzejskim izlošcima, kako smatraju Arends i suradnici, (2009).

U kontekstu povezivanja s mlađim korisnicima navedeni su primjeri interaktivnih dijelova stranica s mogućnostima objavljivanja vlastitih fotografija, video zapisa i tekstova, uključivanja u rasprave, davanje komentara i glasovanja za kreativne ideje. Još jedan pristup

koji pridonosi lojalnosti muzeju je izrada i objavljivanje umjetničkih djela pojedinaca, koje mogu pogledati, preporučiti i komentirati drugi online korisnici. Igrice kao jedna od tehnika za educiranje i zabavu mlađih javnosti, pojavljuju se i u drugim istraživačkim radovima (npr. Holdgaard, 2011, 2014), dok Arends i suradnici (2009) navode kreativne i domišljate opcije objašnjavanja umjetnosti kroz priče i putovanje, unutar kojih djeca ispunjavaju određene zadatke, pitalice, slagalice nekog izložbenog motiva itd. Online posjetitelji se na ovaj način zabavljaju, dok je učenje tek sekundarna aktivnost, a muzej dolazi do javnosti s kojom se intenzivnije povezuje.

Mrežne stranice su iznimno važan medij, koji u sebi može sadržavati mnoge značajke koje omogućuju i pospješuju dvosmjerno-simetričnu komunikaciju muzeja s javnošću, ali „mrežne stranice nisu 'idealni' komunikacijski alat, jer zahtijevaju od posjetitelja da se na istu često vraća, pa su zbog toga muzeji počeli koristiti različite vanjske Web 2.0. alate, jer pomoću njih mogu doći do još veće publike i dobiti povratne informacije i ideje iz zajednice“ (Arends et. al., 2009, p.5). I Bautista (2014, p.227) u svojoj knjizi zaključuje da mrežne stranice ne mogu biti samoodržive online zajednice, već samo jedan od „čvorova unutar muzejske mreže“, u kojoj možda najvažniju ulogu imaju društveni mediji koji omogućuju povezivanje pojedinaca, kako u stvarnom, tako i u virtualnom prostoru. Integriranjem društvenih medija u mrežne stranice, muzeji mogu pristupiti umreženim zajednicama kojima pripadaju njihovi posjetitelji. Zbog toga se i istraživački interes brojnih autora posljednjih desetak i više godina usmjerio baš na društvene mreže, koje se često u literaturi navode kao najbolji primjeri „novih medija“, „društvenih medija“, „web 2.0“.

### 4.3. Društvene mreže i muzeji

Društvene mreže su jedan od najbrže rastućih komunikacijskih alata koji su se razvili nastankom interneta. Ti (najčešće) besplatni online servisi više nisu samo mjesta za održavanje kontakata s prijateljima, istomišljenicima ili čak i nepoznatim ljudima koji dijele slične interese, već su mjesta na kojima se ljudi bore za svoja uvjerenja, organiziraju u skupine, iniciraju promjene, mjesta gdje organizacije aktivno komuniciraju sa svojom publikom, promoviraju svoje proizvode, kreiraju nove sadržaje i stvaraju odnose koji se iz virtualnog svijeta mogu prenijeti u stvarni.

Capriotti i suradnici (2020) smatraju da društvene mreže kreiraju nove optimalne online komunikacijske ekosisteme za interaktivnu i dijalošku komunikaciju organizacije i njezinih javnosti. Spomenuta interakcija započinje kada organizacije plasiraju informacije i konzultiraju korisnike o aktivnostima kroz relevantan sadržaj koji je objavljen na njihovim službenim profilima ili kada korisnici komuniciraju vlastita razmišljanja i zahtjeve prema organizaciji. „Dosljedno digitalno prisustvo i stalni dijalog sa online korisnicima na društvenim mrežama pomaže organizacijama u osnaživanju odnosa s dionicima, dok aktivna pristupnost i interaktivni sadržaj olakšavaju povezivanje s korisnicima i mogu potaknuti dvosmjernu konverzaciju“ (Ibid, 2020, p.10)

Muzeji danas na jednostavan način korištenjem društvenih mreža (i mrežnih stranica) mogu globalnoj publici prenijeti različite informacije, dati pristup digitaliziranim zbirkama, omogućiti virtualno razgledavanje muzejskog prostora, pojedine izložbe ili eksponata. Što je najvažnije, na jednostavan način mogu učiti u interakciju sa svojim posjetiteljima (postojećim ili potencijalnim), stručnjacima, medijima, ostalim kolegama muzealcima i svim drugim javnostima koje pridonose radu muzeja. Muzejsku djelatnost čini skup različitih aktivnosti u koje su uključeni brojni stručnjaci iz različitih područja, a njihove se uloge i doprinos društvu (i poslovanju) mogu prezentirati široj javnosti koristeći se društvenim mrežama. One pomažu da se glas o muzeju i svim njegovim sastavnim dijelovima čuje i prepozna u javnosti, da se informacije dijele, a da posjetitelji u stvarnom vremenu pomažu kreirati nove sadržaje i davati povratne informacije, sugestije, mišljenja, komentare itd.

Njihovim korištenjem potiče se drukčije promišljanje komunikacijskih procesa. Evidentno je udaljšavanje od klasičnog prijenosa informacija i približavanje krajnjim korisnicima na način da se fokus stavlja na sadržaj i informacije koji su njima potrebni i

zanimljivi. Muzeji se mogu povezati i komunicirati sa svojim javnostima o svim njihovim željama, potrebama i idejama, te tako na najbolji način prilagoditi svoje djelovanje interesima vlastite publike. Kako navodi i autorica Antoš (2010, p.175), novi muzej postaje interaktivan, odnosno on ne nudi samo odgovore na postavljena pitanja, nego potiče posjetitelje na razmišljanje i omogućuje im razumijevanje onoga što su vidjeli i doživjeli u muzeju. Muzej na različite načine komunicira s posjetiteljima, pa tako i putem društvenih mreža preko kojih pozivaju ljude na aktivno sudjelovanje, stoga se može zaključiti da se razvio novi oblik muzeja – participacijski, koji poziva publiku na aktivno sudjelovanje te postaje dostupan svima.

„Govoreći o publici s kojom se komunicira, društvene mreže omogućuju muzejima redefinirati tko su njihovi stvarni, a tko potencijalni partneri u komunikaciji i to da se njihova simplificirana definicija i uloga 'publike' izmijeni u ulogu su-kreatora komunikacije. Društvene mreže služe unaprjeđenju muzejske prisutnosti tamo gdje su potencijalni posjetitelji i njihove komunikacijske mreže već aktivne radije nego gomilati sve komunikacijske napore prema fizičkim muzejskim prostorima ili prema mrežnoj stranici.“ (Drotner, Schrøder, 2013, p.16)

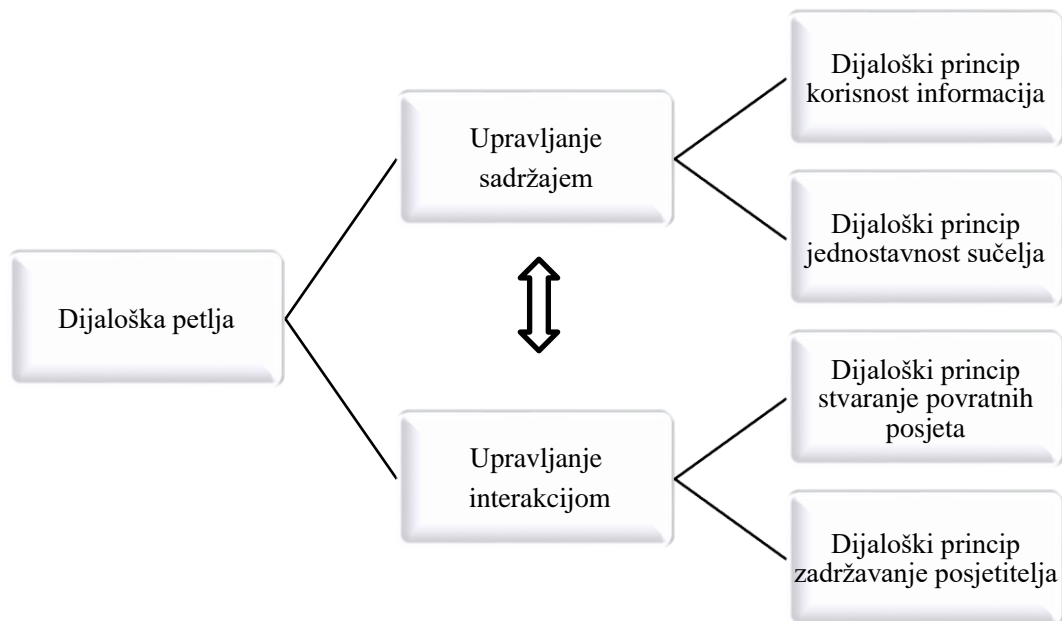
Prema dostupnim istraživanjima o učestalosti korištenja društvenih mreža u kulturnom sektoru, jednoznačno je potvrđeno da je Facebook najčešće korištena društvena mreža. Navedeno potvrđuje istraživanje Pew Research (2013) o najčešće korištenim društvenim mrežama umjetničkih organizacija u Americi (slijede ga Twitter, pa Youtube); aktualno istraživanje iz 2020. godine na primjeru europskih muzeja (Papaioannou & Sfyridou, 2020) prema kojem nakon Facebooka, muzeji najčešće koriste Instagram, Twitter, a potom Youtube; te naposljetku longitudinalno istraživanje u Engleskoj (NESTA, 2019) također potvrđuje da je Facebook najpopularnija platforma, ne samo za muzeje, već za cijeli kulturni sektor, a zatim ga slijede Twitter i Instagram.

#### **4.4. Adaptacija elemenata dijaloške komunikacije za istraživanje muzejskih mrežnih stranica i društvenih mreža**

Iako su koncepti dijaloških odnosa s javnošću, dijaloške komunikacije i temeljnih principa već objašnjeni u potpoglavlju 2.8.1., u ovom dijelu rada dodatno će se objasniti nešto drukčije pristupe istoj tematici točnije, na temelju relevantnih radova, adaptaciju dijaloških principa za proučavanje muzejskih mrežnih stranica, ali također i pretpostavke za ostvarivanje dijaloške komunikacije na društvenim mrežama. Prikaz navedenih radova je potreban kako bi bili jasniji metodološki pristupi i istraživačke postavke korištene u ovom doktorskom radu.

Autori Capriotti i Kuklinski Pardo dijalošku su komunikaciju i postavljene dijaloške principe izučavali na primjeru španjolskih muzeja. Iz njihove perspektive, dijaloška petlja nije samo princip, već „okvir dijaloške komunikacije i koncept koji pruža najbolje tumačenje pojma interaktivnosti (...) koji se značajno unaprijedio od izvorne ideje i danas zauzima širu, kontinuiraniju i uravnoteženiju koncepciju interakcije. Dijaloška petlja se mora promatrati kao kontinuirana interakcija između organizacije i njenih javnosti korištenjem internetskih alata, koji omogućuju da se informacije, komentari, mišljenja, procjene i iskustva izmjenjuju u kontinuitetu. Time dijaloška petlja postaje ishod ispravnog upravljanja ostalim principima koje su izvorno konceptualizirali Kent i Taylor 1998.“ (Capriotti & Kuklinski Pardo, 2012, p.620).

Aspekti upravljanja organizacijskom online komunikacijom (Slika 4.) podrazumijevaju upravljanje sadržajem (koje objedinjuje dijaloške principe „korisnost informacija“ i „jednostavnost sučelja“) i upravljanje interakcijom (objedinjuje principe „stvaranje povratnih posjeta“ i „zadržavanje posjetitelja“). Povezanost i međusoban utjecaj oba aspekta je neizbježan, kao i njihova važnost za konfiguriranje produktivnih platformi koje identificiraju i povezuju se s ciljnom publikom.



**Slika 4: Dijaloški principi i upravljanje organizacijskom online komunikacijom, prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo, 2012, prikaz doktorandice**

Razmišljajući o navedenim aspektima kao elementima organizacijskih mrežnih stranica, autori Capriotti & Kuklinski Pardo (2012, p.621) navode kako postoje tri faze analize mrežnih stranica - početna monološka, proširena monološka faza, te naposljetku dijaloška komunikacija kao treća faza. Njihove karakteristike upravljanja sadržajem i interakcijom prezentirane su u Tablici 6.



**Tablica 6: Karakteristike upravljanja sadržajem i interakcijom kod dijaloške komunikacije, prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo (2012), prikaz doktorandice**

Odnos S-I	Sadržaj	Interakcija	Alati
Sadržaj i interakcija su usko povezani	<p>Većinom sadržaj dolazi od dna prema vrhu</p> <p>Sadržaj kreiran od i za publiku temeljem zajedničkih interesa i suradnje</p> <p>Zajednička kontrola i institucijska transparentnost</p> <p>Trajna razmjena informacija i sukreiranje sadržaja između organizacije i javnosti</p>	<p>Interakcija u punom smislu</p> <p>Simetrični dijalog između organizacije i javnosti</p> <p>Razgovori u online okruženju</p> <p>Uravnotežen dijalog između organizacije i javnosti</p>	<p>Interaktivni i suradnički alati, koji su dijaloški i razgovorni</p> <p>Npr. mrežne stranice koje se temelje na zajedničkom pisanju društvene mreže</p>

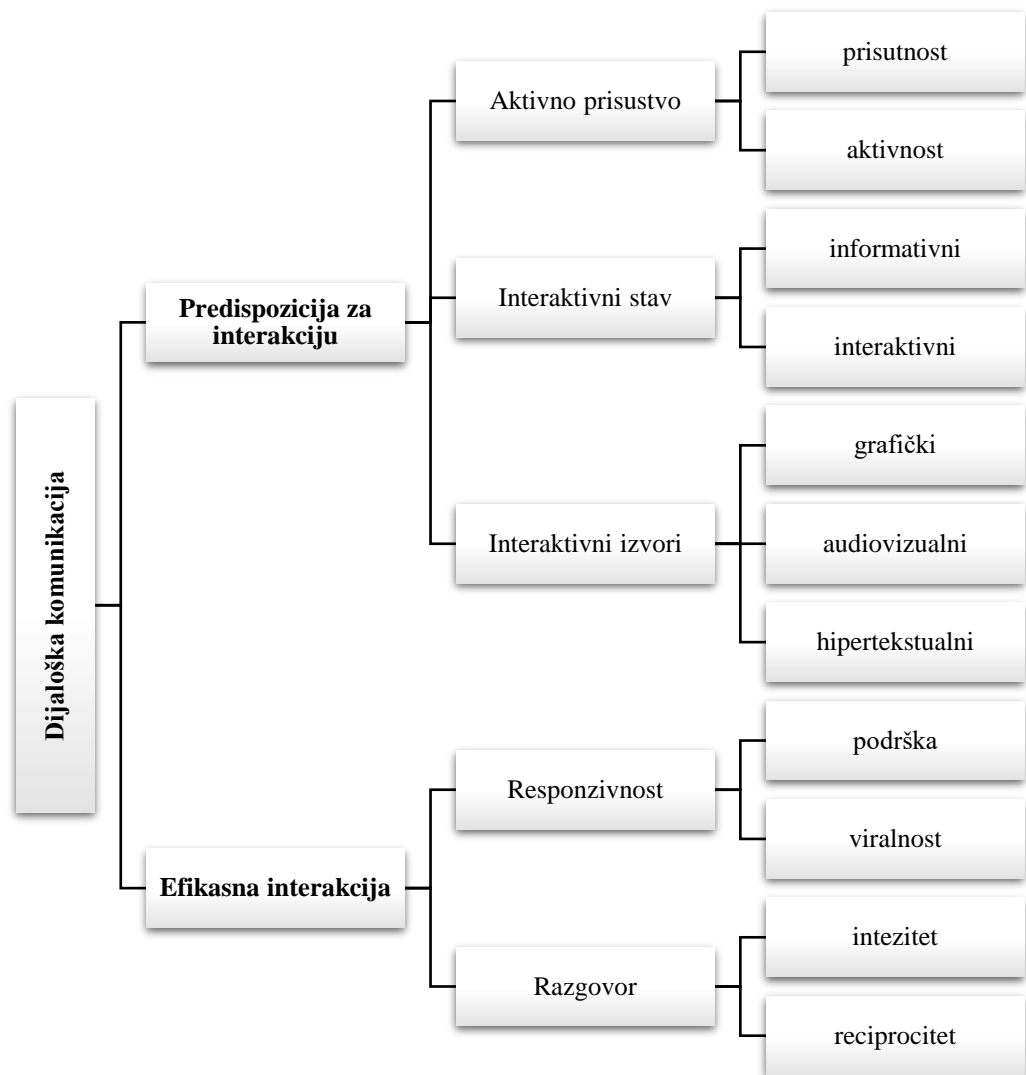
Analiza sadržaja muzejskih mrežnih stranica, temeljem aspekata upravljanja sadržajem i interakcijom, te pridruženih dijaloških principa i elemenata provedena je utvrđujući prisustvo i odsustvo istih, kako je navedeno u Tablici 7., a veći dio njih kasnije je primijenjen u razradi elemenata koji su činili matricu za analizu sadržaja mrežnih stranica hrvatskih muzeja.

**Tablica 7: Kategorije upravljanja interakcijom i upravljanja sadržajem – elementi dijaloške komunikacije na muzejskim mrežnim stranicama; prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo (2012, pp.621-623), prikaz doktorandice**

<b>UPRAVLJANJE SADRŽAJEM</b>	<b>Vrsta informacija</b>		Institucijske (opće informacije o instituciji)
			Proizvodi/usluge (informacije o stalnim izložbama/postavima i povremenim izložbama)
			Aktivnosti (informacije o edukacijskim projektima i drugim aktivnostima)
			Vijesti (muzejske vijesti i agenda)
	<b>Organizacija informacija</b>	<b>Lokacija informacija</b>	Tematska sekcija – generička sekcija koja se odnosi na različite vrste informacija
			Sekcija javnosti – specifična sekcija za svaku javnost
		<b>Hijerarhija informacija</b>	Razina 1 – <i>Home – homepage</i> muzejske stranice
			Razina 2 - ostale razine – podstranice ovisno o broju klikova nužnih za doći do informacije s naslovne stranice.
<b>UPRAVLJANJE INTERAKCIJOM</b>	<b>Formati informacija</b>		Opisni - oni koji omogućuju diseminaciju informacija, u kojem je posjetitelj uglavnom pasivan. Klasificirani su kao grafički formati/izvori (pisani tekst i fiksne fotografije, grafike), te audio i video formati.
			Interaktivni – formati koji olakšavaju dobivanje informacija kroz aktivnu interakciju, u kojima su posjetitelji aktivni sudionici. Klasificirani su kao interaktivni formati/izvori (hipertekst, interaktivne grafike, prikazi itd.) i kao virtualni posjeti (organizirani sistemi za virtualne posjete institucijskim zbirkama i izložbama).
	<b>Integracija Web 2.0. alata</b>		Monološki alati (stranice za video zapise, fotografije, prezentacije ili preuzimanje dokumenata) u kojima je interakcija s posjetiteljima na vrlo niskoj razini, ograničena i u pravilu jednosmjerna.
			Dijaloški alati (blogovi, wikiji, diskusijski forumi, društvene mreže, <i>mikrobloging</i> servisi itd.) u kojima je interakcija s posjetiteljima na visokoj razini, otvorena i višesmjerna.
	<b>Informacijski sistemi za kontaktiranje</b>		Pasivni sistemi za povratne informacije (oni dostupni na stranicama kako bi javnost kontaktirala organizaciju, dakle oni s pasivnim stavom – telefonski brojevi, e-mail adrese i obrasci/zahtjevi za informacijama).

		Proaktivni sistemi za povratne informacije (alati dostupni na stranicama koji omogućuju instituciji da informiraju posjetitelja o proizvodima, uslugama i aktivnostima na proaktivan način – kao što su mogućnost pretplate na vijesti, online <i>newsletteri</i> , i mobilni podsjetnici).
--	--	---

Autor Capriotti bavio se izučavanjem postavki dijaloške komunikacije i principa u online okruženju, a u koautorstvu s Zeller i Camilleri, 2020. godine objavljuje rad u kojem se predstavlja konceptualni okvir za istraživanje učinkovitosti dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, smatrajući da su društvene mreže idealni instrument kojim se može koristiti za poboljšanje organizacijske vidljivosti, za dijalog, sudjelovanje u diskusijama i za aktivno slušanje. Prema njima (Capriotti, Zeller, Camilleri 2020, p.9), postoje dvije glavne dimenzije uz pomoć kojih se može odrediti učinkovitost dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, a to su: a) organizacijska „predispozicija za interakciju“ (koja podrazumijeva tri glavne odrednice: aktivno prisustvo, interaktivni stav i interaktivne izvore) i b) „efikasna interakcija“ s publikom (odrednice su responzivnost i razgovori). Svaka od njih ima svoje specifičnosti i varijable koje bi se mogle mjeriti u online okruženju (Slika 5. i Tablica 8.). Što je više navedenih značajki ispunjeno na društvenim mrežama, to su bolje ispunjene i dimenzije za ostvarivanje učinkovite dijaloške komunikacije.



Slika 5: Ključne dimenzije dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, prilagođeno prema Capriotti, Zeller, Camilleri (2020, p.10), prikaz doktorandice

**Tablica 8: Ključne dimenzije za određivanje učinkovitosti dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, prilagođeno prema Capriotti, Zeller i Camilleri (2020, pp.9-19), prikaz doktorandice**

Značajka	Objašnjenje	Varijable
Aktivno prisustvo	Kontinuirana online aktivnost, korištenje društvenih mreža kao mjesta za distribuciju, promoviranje vrlo različitih sadržaja kao što su prijenosi uživo, podcasti, fotografije, snimljeni video zapisi; i kao mjestavza kreiranje događaja, provođenje anketa i povezivanje s online korisnicima u stvarnom vremenu.	<b>Razina prisustva:</b> određenje ima li organizacija službeni profil na društvenim mrežama.
		<b>Razina aktivnosti:</b> tjedni i dnevni prosjek objava na društvenim mrežama (npr. objave i statusi).
Interaktivni stav	Interaktivno ponašanje/stav je fokusiran na potrebu promoviranja aktivnosti i sadržaja koje mogu ojačati online razgovore s online korisnicima.	<b>Informativni pristup:</b> stvaranje i prezentiranje informativnog sadržaja, koji je najčešće deskriptivan i potiče jednosmjernu komunikaciju.
		<b>Interaktivni pristup:</b> stvaranje i dijeljenje sadržaja čiji je cilj izazvati razgovor i razmjenu informacija, Omogućuje dvosmjernu komunikaciju (jer su online korisnici motivirani za sudjelovanje u online diskusijama, za dijeljenje viralnih sadržaja, pretplatu za određene aktivnosti, dijeljenje vlastitih recenzija, mišljenja i/ili preporuka itd.),
Interaktivni izvori	Interaktivni izvori i sadržaji su iznimno važne dimenzije organizacijske komunikacije. Njima se institucije koriste kako bi prenijele informacije svojim javnostima, dok istovremeno olakšavaju interakciju i omogućuju dijalog. Društveni mediji omogućuju razmjenu informacija u različitim formatima, koji mogu biti kombinirani unutar iste poruke.	<b>Grafički sadržaji:</b> fotografije, tekstovi, emotikoni. Služe za poticanje širenja informacija, ali u monološkom smislu.
		<b>Audiovizualni sadržaji:</b> videozapisi, podcasti i/ili animirani prikazi (GIFovi). Imaju potencijal doseganja veće publike, povećavaju raspon pažnje i imaju veću mogućnost utjecati na ljudske emocije.
		<b>Hipertekstualni sadržaji:</b> poveznice, oznake ( <i>hashtagovi</i> ) i označavanje korisnika. Uključuju izvore koji mogu aktivirati razmjenu informacija. Online korisnike mogu privući i potaknuti na sudjelovanje i interakciju. Pristupačnost, jednostavnost korištenja i dostupnost hipertekstualnih i audiovizualnih sadržaja su potaknule brojne organizacije i pojedince da spomenute formate koriste i predstave na svojim društvenim mrežama.

<b>Responzivnost / odgovaranje</b>	<p>Responzivnost je prisutna kada primatelji reagiraju na komunikaciju koju primaju. Uobičajeno se evidentira kao odgovor ili povratna informacije na originalnu poruku/objavu. Broj lajkova i dijeljenja jasno pokazuje korisničku responzivnost na organizacijsku komunikaciju.</p>	<p><b>Stopa podrške = stopa lajkova</b>, dobije se iz prosjeka ukupnih lajkova organizacije i objave u relaciji s brojem pratitelja organizacije.</p>
	<p><b>Stopa viralnosti = stopa dijeljenja</b>, dobije se iz ukupnog prosjeka dijeljenja organizacije i sadržaja u relaciji s brojem pratitelja.</p>	
<b>Razgovori</b>	<p>Interaktivna komunikacijska razmjena između dvije ili više strana. Razgovor na društvenim mrežama se najčešće očituje kroz komentare, jer su oni možda najiskreniji izraz korisničke interakcije, ali i najpouzdaniji element jer daju veliki izvor kvalitativnih podataka organizaciji. Zahtijevaju puno više predanosti nego lajkovi i dijeljenja, jer se od organizacija očekuje da odgovore na sve komentare na društvenim mrežama i sudjeluju u izravnom razgovoru sa svojim korisnicima. Dakle, peta dimenzija je analiza stope razgovora koju generira organizacija na društvenim mrežama.</p>	<p><b>Intenzitet:</b> ukupna komunikacijska razmjena između organizacije i javnosti, temeljena na stopi komentara</p>
	<p><b>Reciprocitet:</b> mjerenje postoji li ravnopravna komunikacija organizacije i njezinih pratitelja, analizirajući razinu ravnoteže u razmjeni između organizacije i publike, dobivene iz ukupnog prosjeka komentara od strane korisnika i organizacije.</p>	

## 5. KONTEKST I UTJECAJ COVID-19 PANDEMIJE NA MUZEJE

Istraživanja utjecaja pandemije COVID-19 na kulturni sektor (Tablica 9.), a posebice muzeje, započela su kada su se počela događati prva prisilna zatvaranja institucija. Već u proljeće 2020. godine gotovo su svi muzeji diljem svijeta bili zatvoreni, točnije 94,7 % muzeja (ICOM, 2020a, p.9), njih više od 85 tisuća (UNESCO, 2020, p.4).

Prvi izvještaj Međunarodnog savjeta za muzeje (ICOM) navodi da prisilno zatvaranje muzeja u fokus stavlja digitalnu komunikaciju s javnošću, te da su mnogi muzeji poboljšali svoje digitalne aktivnosti koje su podijeljene u različite kategorije digitalnih usluga (online zbirke, online izložbe, događaji uživo, *newsletteri*, podcasti, kvizovi i društveni mediji...). „Digitalne komunikacijske aktivnosti su se povećale u barem 15% uključenih muzeja, dok su se aktivnosti na društvenim medijima povećale kod više od 50% muzeja“ (ICOM, 2020a, p.2). Ono što u istraživanju nije naznačeno u samom predavljanju rezultata, ali je bitno za daljnju razradu teme rada, jesu podaci koji ukazuju da većina muzeja uopće nema razvijene digitalne aktivnosti u navedenim kategorijama (dakle, gotovo 60 % nema nikakve online izložbe, kviz natjecanja i *live* događanja, a nešto više od 30 % nema nikakve zbirke online, kao ni *newslettere*).

**Tablica 9: Popis organizacija i objavljenih izvještaja o istraživanju utjecaja pandemije COVID-19 na muzejski sektor, prikaz doktorandice**

Organizacija	Istraživanje	Vrijeme	Uzorak	
<b>ICOM-International Council of Museums</b>	<i>Museums, museum professionals and COVID-19</i>	svibanj, 2020.	1600 muzeja 107 zemalja 5 kontinenata	46 % Europa
<b>ICOM-International Council of Museums</b>	<i>Museums, museum professionals and COVID-19 – follow-up survey</i>	listopad, 2020.	900 muzeja 5 kontinenata	50,7 % Europa
<b>UNESCO</b>	<i>Museums around the World in the Face of COVID-19</i>	svibanj, 2020.	cijeli svijet	
<b>NEMO-Network of European Museum Organisation</b>	<i>Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe</i>	svibanj, 2020.	1000 muzeja 48 zemalja	Većinom Europa
<b>NEMO-Network of European Museum Organisation</b>	<i>Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe</i>	siječanj, 2021.	600 muzeja 48 zemlja	Većinom Europa

U listopadu 2020. godine ponovno je provedeno istraživanje i rezultati su pokazali nastavak povećanja online aktivnosti, posebice postotak institucija koje su kreirale nove digitalne komunikacijske kanale nakon što je započeo „lockdown“, što je najvidljivije u kategoriji društvenih medija, a potom i u uvođenju *live* događanja (> 25 %), obrazovnih programa (> 18 %), online izložbi (> 15 %) (ICOM, 2020b, p.17). Revidiranje digitalne strategije, povećanje digitalne ponude i edukacija zaposlenika tri su najspominjanije aktivnosti koje muzeji (više od 70 % njih) planiraju nakon *lockdowna* (Ibid., p.18). Iako su u pisanom dijelu izvještaja razrađeni samo sumarni podatci, moguće je izdvojiti i dio prikupljenih informacija samo za Europu, čime se utvrđuje da većina europskih muzeja nema edukativne programe (64 %), online izložbe (54 %), *live* događanja (46 %), online zbirke (37 %) (Ibid, p.19). Komparativnom analizom rezultata istraživanja o financiranju i digitalnim aktivnostima dokazano je da oni muzeji koji u pravilu ovise o javnom novcu, generalno iskazuju manju dostupnost ekonomskih i ljudskih resursa za digitalne i komunikacijske aktivnosti, te smanjenu fleksibilnost za preusmjeravanje svojih godišnjih budžeta. Dok muzeji koji se najviše oslanjaju na vlastite prihode i fondove, ujedno ostvaraju i bolje rezultate u digitalnim komunikacijskim aktivnostima.



UNESCO u istom razdoblju provodi istraživanje digitalnih aktivnosti muzeja koje su se razvile tijekom prisilnog zatvaranja. Spomenute aktivnosti bile su grupirane u pet kategorija (Tablica 10.). Rezultati za Istočnu Europu (gdje je svrstana i Hrvatska) ukazuju na raspodjelu kako slijedi: više od 60 % aktivnosti odnosilo se na već prethodno digitalizirane izvore, više od 20 % je kategorija društvenih medija, manje od 10 % odnosi se na specijalne aktivnosti, i manje od 5 % je kategorija online izložbi.

**Tablica 10: Digitalne aktivnosti muzeja tijekom prisilnog zatvaranja (UNESCO, 2020, p.16), prikaz doktorandice**

<b>Korištenje prethodno digitaliziranih izvora</b>	Mnoge institucije iskoristile su već prethodno napravljene procese digitalizacije i digitalne komunikacije na postojećim zbirka (online zbirke, 360 pregled, virtualni muzeji, online publikacije, digitalne izložbe) kako bi ih što uspješnije (učinkovitije) prikazali.
<b>Digitalizacija planiranih aktivnosti tijekom mjeseci <i>lockdowna</i></b>	Dio muzeja uspješno je prebacio planirane aktivnosti u online formate, te su brojna događanja – koncerti, predavanja – bili prezentirani online, i to posredstvom društvenih mreža (uživo ili prethodno snimljeno), često s mogućnošću preuzimanja ili barem dostupno putem drugih platformi.
<b>Povećanje aktivnosti na društvenim medijima</b>	Veliki broj institucija iskoristio je prisilno zatvaranje za razvoj aktivnosti na društvenim medijima ili pokretanje novih kanala. Vidljiv je angažman svih muzejskih timova (kustosa, menadžera, ostalih službi) koji su postali značajno uključeni u kreiranje i plasiranje specifičnih sadržaja u digitalnom formatu.
<b>Specijalne aktivnosti kreirane tijekom zatvaranja</b>	Tek nekolicina vrlo aktivnih muzeja pronašla je način za razvoj originalnih projekata u kontekstu <i>lockdowna</i> .
<b>Profesionalne i znanstvene aktivnosti</b>	Dio muzeja, muzejskih organizacija i programa su u nešto profesionalnijem i znanstvenijem okružju organizirali web konferencije u formama webinar, sastanaka ili govora putem različitih videokonferencijskih alata.

Na uzorku od 48 zemalja (uglavnom iz Europe) i 1000 muzeja, Europska mreža muzejskih organizacija (NEMO) je u svibnju 2020. godine istaknula da je većina muzeja povećala svoje digitalne usluge kako bi došli do svojih javnosti, i to često dajući zaposlenicima nove izmijenjene zadatke s obzirom na okolnosti (NEMO, 2020, p.2). Muzeji su potvrdili da su, uz društvene medije, edukativni materijali i materijali povezani sa zbirkama, uključujući video i filmski sadržaj, najpopularniji kod online javnosti, ali je istovremeno istaknuto da ne postoji ispravan način mjerenja online posjeta (Ibid, p.3). Istaknuto je i da muzeji ipak zaostaju po pitanju transformacije digitalne pismenosti, te da im je potrebno osigurati vještine i resurse za istraživanje posjetitelja, analizu izložbi i provođenje edukacijskih programa online. U skladu s tim, NEMO je uputio poziv svim dionicima da se, kroz konkretna ulaganja u digitalne usluge i infrastrukturu, u budućnosti oda priznanje muzejima koji su kroz „digitalnu kulturnu baštinu i digitalno povezivanje iskazali svoju vrijednost posljednjih nekoliko tjedana povezujući ljude, ohrabrujući kreativnost, dijeleći iskustva i nudeći virtualna mjesta za izgradnju zajedničkih ideja“ (NEMO, 2020, p.3).

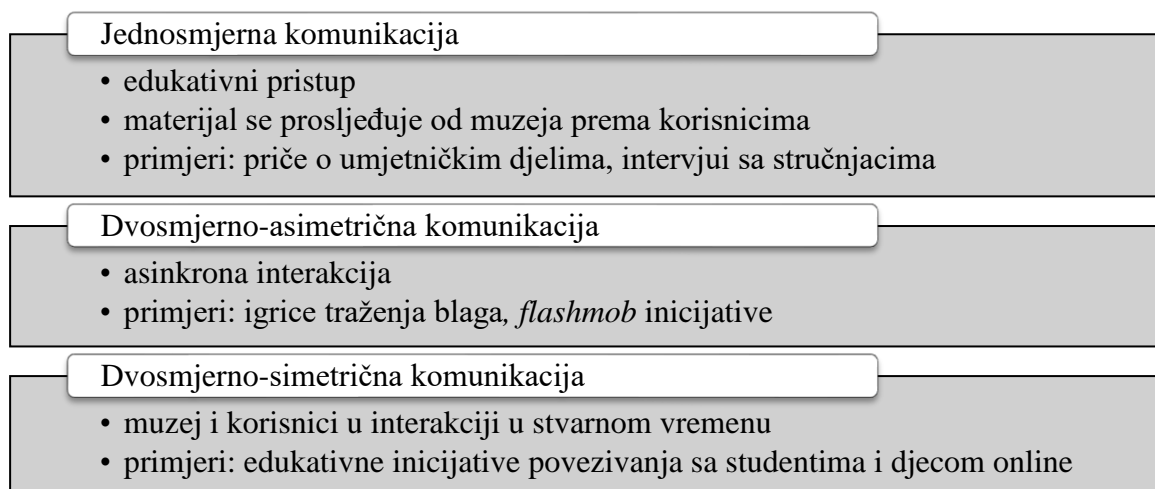
U siječnju 2021. godine objavljeno je novo izvješće gdje su većinom potvrđena već prethodna saznanja. Povećalo je ili započelo online aktivnosti/usluge tijekom pandemije 93 % muzeja. Više od 75 % je započelo ili nastavilo s aktivnostima na društvenim medijima i 53 % je povećalo ili započelo kreiranje video sadržaja. Povećanje digitalnih kapaciteta znatno je učestalije kod velikih muzeja (81 % vs. 47 % manjih muzeja). Istaknuta je potreba za dodatnom podrškom pri provođenju digitalne tranzicije (od osmišljavanja digitalne strategije, osiguravanja nove infrastrukture, kao i edukacije zaposlenika), posebice kod srednjih i malih muzeja u urbanim područjima (NEMO, 2021, pp.4-5). O nedostatku znanja i svojevrsnom zaostajanju muzeja u digitalnim aktivnostima govori i istraživanje britanske organizacije Art Fund, unatoč činjenici da su utvrdili povećanje online aktivnosti kod gotovo 90 % kulturnih institucija (N > 400), kako po posjećenosti na službenim mrežnim stranicama, tako i kroz značajno povećanje interakcija na društvenim medijima. Početak pandemije obilježilo je užurbano stvaranje online sadržaja. Sada je potrebno da se strateški planovi za digitalnu vidljivost promišljaju i izrađuju unaprijed, te da se nađu neki novi načini za prezentiranje zbirke i dosezanje publike koristeći se novim online sadržajima (Art Fund, 2020).

Broj objavljenih znanstvenih radova o utjecaju pandemije COVID-19 na muzeje bio je vrlo ograničen, što je potpuno razumljivo s obzirom na kratko razdoblje za provođenje istraživanja i objavljivanje rezultata istih u znanstvenim publikacijama koje su bili dostupne za vrijeme pisanja ovog doktorskog rada.

Autori Agostino, Arnaboldi i Lampis (2020) među prvima su objavili rezultate istraživanja o online reakcijama najvećih talijanskih muzeja (N = 100) na zatvaranje i identificirali virtualna ponašanja i inicijative. Dokazali su da se proces digitalne transformacije „ne događa kroz neke dramatično inovativne tehnologije, već kroz kanale koji su dostupni gotovo svakome – kroz društvene medije“ (Agostino, Arnaboldi i Lampis, 2020, p.362). Ustanovili su značajan porast online aktivnosti, točnije udvostručenje tijekom razdoblja lockdowna (Tablica 11.) te izmjenu sadržaja koji se objavljuju, što ujedno pokreće i različite pristupe povezivanja s publikom (od jednostavnog slanja materijala korisnicima do povezivanja i online interakcije u stvarnom vremenu), čime su društveni mediji od pukih alata komunikacije evoluirali u alate za diseminaciju znanja (Slika 6.).

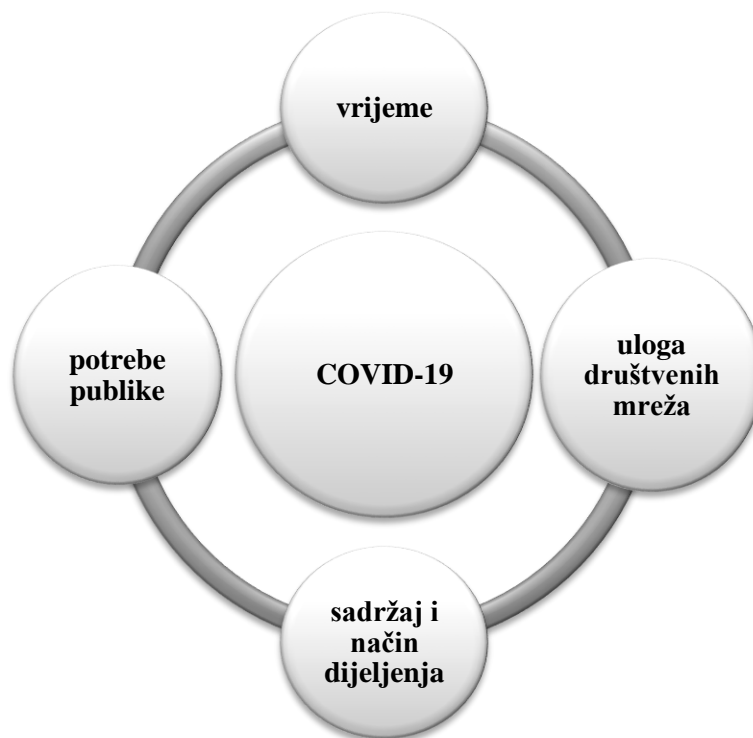
**Tablica 11: Online aktivnost prije i za vrijeme prvog mjeseca lockdowna, prilagođeni prikaz rezultata istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020, p.366), prikaz doktorandice**

Prosječan broj objava mjesečno	< Covid-19	Covid-19 (ožujak 2020)
Facebook	25	40
Twitter	32	60
Instagram	15	33



**Slika 6: Tri temeljna načina povezivanja s publikom, prilagođeno prema rezultatima istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020, p.367), prikaz doktorandice**

Intenziviranje muzejskih online aktivnosti pratilo je i značajno povećanje broja pratitelja/prijatelja na društvenim mrežama, što ukazuje na povećanje javnog interesa za predstavljanje različitih muzejskih inicijativa. Međutim, kada se u obzir uzmu parametri interakcije s korisnicima, tada je vidljivo da interakcija ne prati rast broja pratitelja/prijatelja, što prije spomenuti autori obrazlažu tvrdnjama da korisnici prvo promatraju, zatim ide proces stvaranja određene veze, nakon kojeg tek slijedi sudjelovanje i izravno izražavanje mišljenja (komentiranje) i dijeljenje objava.



**Slika 7: Promjene u muzejskom okruženju pod utjecajem COVID-19 pandemije, prilagodeno prema rezultatima istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020) i Samaroudi, Rodriguez Echavarria i Perry (2020), ilustracija doktorandice**

Tri temeljne promjene koje su se dogodile u muzejskom okruženju pod utjecajem pandemije COVID-19 i koje se mogu razumijevati kao smjernice prema novim modelima povezivanja s kulturom odnose se na: vrijeme, društvene mreže i sadržaj koji muzeji nude (Agostino, Arnaboldi, Lampis, 2020, pp.369-371).

Posjeti muzeju sada postaju relativno kratki događaji, točnije, posjet muzeju više zasigurno ne traje nekoliko sati. Ova izmjena u vremenskom određenju osnažuje promišljanja o tome hoće li se planirano vrijeme posjeta muzeju ipak drukčije rasporediti i onda kada institucije ponovno otvore svoja vrata stvarnim posjetiteljima. Društvenim mrežama se ranije uglavnom koristilo za komunikacijske potrebe promoviranja određenih događaja i inicijativa, bile su svojevrsna dopuna stvarnom posjetu koji se već dogodio ili će se dogoditi u budućnosti. Prisilna zatvaranja muzeja redefinirala su njihovu ulogu i društvene mreže postaju alati za diseminaciju važnih informacija, javljanja i prijenose uživo, intervju i svekoliko dijeljenje različitog materijala stvorenog online, te se nameću kao gotovo neophodni alati za pristupanje kulturnim sadržajima. Predviđanja budućih trendova idu u smjeru hibridnog korištenja online aplikacija koje će biti uklopljene u stvarno društveno okruženje. Online kulturna ponuda iznimno se povećala tijekom lockdowna i virtualni posjetitelji postali su vješti u pronalasku kulturne ponude u skladu sa svojim individualnim interesima. Tu se pojavljuje ona treća promjena, pretpostavka o tome kako bi, u budućnosti, muzeji mogli svojim posjetiteljima predlagati personalizirani sadržaj (online i/ili uživo). Sustav umjetne inteligencije profiliranjem individualaca mogao bi pomoći u, primjerice, osmišljavanju muzejskog rasporeda ili selekciji umjetničkih djela koji bi najpouzdanije odražavala interese publike.

O još jednoj značajnoj promjeni pod utjecajem pandemije progovaraju autorice Samaroudi, Rodriguez Echavarría i Perry (2020) u svojem radu o digitalnim aktivnostima baštinskih institucija, a to su emocionalne i socijalne promjene u karakteru potreba publike koje su uvjetovane pandemijom i lockdownom. Prebacivanje planiranih projekata, izložbi, izvedbi i svih drugih programa u online okruženje je nužno kako bi se „smanjila izoliranost, poboljšalo mentalno zdravlje, te podržale edukativne i kreativne potrebe različitih javnosti“ (Samaroudi, Rodriguez Echavarría i Perry, 2020, p.338). Držeći se smjernica za komuniciranje i dopiranje do publike tijekom zdravstvene krize koje su ponudile vodeće muzejske/kulturne institucije, predložena je i klasifikacija digitalne ponude (Tablica 12.).

**Tablica 12: Klasifikacija digitalne ponude, prilagođeno prema Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry (2020, p.344), prikaz doktorandice**

<b>Vrste digitalne ponude</b>	<b>Kategorije (sadržaj) digitalne ponude</b>
<b>Zbirke</b>	Besplatna pretraga 3D kolekcije Vođeno istraživanje Vizualna/slikovna baza Sadržaji povezani sa zbirkama Prikupljanje sadržaja
<b>Virtualni posjet</b>	Vodstva kroz galerije Audio vodstva
<b>Učenje</b>	Edukativni materijali
<b>Kućne aktivnosti</b>	Kreativne aktivnosti <i>Well-being</i> aktivnosti
<b>Događanja</b>	Festivali Live događanja Natjecanja Ostala događanja
<b>Prikupljanje novaca</b>	Komercijalni najam
<b>Komunikacija</b>	COVID-19 komunikacija Studenti/umjetnici kao izvori Podcasti Teme povezane s rasizmom Blogovi/članci Praktične informacije Društveni mediji Digitalne publikacije Video zapisi Glazbene liste Ostala komunikacija

Istraživanje je pokazalo da se gotovo polovica ponuđenih digitalnih sadržaja odnosi na komunikacijsku kategoriju, a potom ide kategorija zbirke u kojoj se očituje i aktivno sudjelovanje publike u kreiranju sadržaja i dokumentaciji utjecaja COVID-19 na život (primjerice - izravni pozivi na sudjelovanje publike s ciljem prikupljanja digitalne građe, ali i fizičkih predmeta koji dokumentiraju utjecaj ili na neki drugi način predstavljaju pandemijsku krizu). U kontekstu komunikacijske kategorije, neophodno je istaknuti da su najmanje zastupljeni sadržaji bili virtualni obilasci u formatu 360°, virtualne i proširene stvarnosti, audio obilazaka. Autori spomenuto, prema dostupnim podacima, pripisuju nedostatku sredstava i

infrastrukture za kreiranje takvih sadržaja (Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry, 2020, p.347).

Doprinos ovog rada i istraživanja najviše se ogleda u činjenici da su autorice povezale digitalnu ponudu s različitim javnostima, koje su segmentirane uzimajući u obzir njihove potrebe te emocionalne i društvene promjene koje su stvorene pandemijom i lockdownom. O promjenama potreba publike u izvanrednim uvjetima inicijalno je započela pisati autorica Jones (2020) koja na svojem blogu i dalje ažurira prijedloge i dobre primjere muzejskih aktivnosti, ovisno o različitim javnostima koje su definirane. Ona navodi pet kategorija javnosti:

- a) ljudi kojima je potrebna društvena povezanost i koji se moraju osjećati kao dio zajednice,
- b) ljudi kojima je dosadno, koji se osjećaju uznemireno ili traže osobni napredak,
- c) ljudi koji se osjećaju izvan kontrole u ovoj situaciji i žele volontirati, pomoći ili nešto promijeniti;
- d) ljudi kojima je potrebno opuštanje uz humor, zabavu i novosti, te
- e) ljudi kojima je potreban način za procesuiranje žalosti ili gubitka; napominjući da ukoliko žele biti relevantni, muzeji u vremenu karantene prvenstveno trebaju zadovoljiti njihove emocionalne potrebe.

Dakle, uzimajući u obzir promjene u karakteru potreba javnosti i dajući prioritet osebnim emocionalnim i socijalnim potrebama koje su stvorene pandemijom i lockdownom, Samaroudi, Rodriguez Echavariiaa i Perry (2020, p.351) izdvajaju tri skupine muzejskih javnosti. Prva traži podršku u učenju i najčešće se izjednačava s kategorijom tradicionalne muzejske javnosti koja uvijek teži formalnoj i neformalnoj edukaciji. Potom postoji javnost koja traži emotivnu podršku i zabavne sadržaje koji bi im pružili osjećaj zadovoljstva, opuštanja i podrške. Naposljetku treću kategoriju čini javnost koja želi ostati uključena. U pravilu su to svi oni dionici o kojima ovisi poslovanje institucije, a njihova potreba ide u smjeru razumijevanja utjecaja pandemije, kako na organizaciju, tako i na njih same, te načini na koje mogu biti uključeni i od pomoći (ova kategorija podrazumijeva i interne i eksterne javnosti, poput zaposlenika, lokalne zajednice, članova muzeja, itd.).

Digitalna ponuda koja zadovoljava edukativne potrebe, dakle za prvu skupinu javnosti bila je visoko zastupljena, točnije ovaj segment javnosti imao je najbolju ponudu za zadovoljenje svojih potreba za vrijeme trajanja lockdowna, što je donekle i razumljivo s

obzirom da su i same institucije, neovisno o trenutnoj situaciji, među prioritetima imale tradicionalnu muzejsku publiku željnu novih znanja, pa su i svoje aktivnosti usmjeravale njima. Govoreći o javnostima koje su željele ostati uključene, njima se najviše nudila komunikacija koja se odnosila na COVID-19 (npr. izjave o privremenom zatvaranju, novosti o poduzetim aktivnostima u muzejima, budućim planovima, ponovnom otvaranju itd.). Digitalna ponuda za treću grupu javnosti, publiku koja traži emotivnu podršku i zabavu: društveni mediji, live događanja i kreativne aktivnosti (npr. virtualni zborovi, književni klubovi, glazbene izvedbe, webinar, umjetničke radionice, kuharske izvedbe itd.), bila je zastupljena u samo 16 % cjelokupne digitalne ponude. Izvodi se zaključak da je digitalna ponuda za zadovoljenje njihovih emotivnih potreba bila najmanje zastupljena.

I autor Camilleri (2020) u svojem radu o digitalnoj strateškoj dijaloškoj komunikaciji tijekom COVID-19 krize ističe važnost korištenja društvenih mreža u svrhu podizanja morala i osjećaja pripadnosti, kao i dijaloške komunikacije koja pridonosi pozitivnim stavovima i unaprjeđuje organizacijsku kulturu i odnose s javnošću. „Organizacije moraju biti humane i odgovorno senzibilne u odnosu sa svojim dionicima na društvenim medijima, pa moraju osigurati da odgovaraju na sve upite i brige svojih pratitelja, posebice u kriznim vremenima. Neizbježno je da će morati plasirati i obeshrabrujuće vijesti o organizaciji ili promjenama institucijske politike i prakse, koje mogu imati razarajuće učinke na dionike ili ostale javnosti. Tijekom pandemije COVID-19 organizacije nisu uvijek bile u poziciji komunicirati sa sigurnošću informacije o izmjeni mjera socijalnog distanciranja, ali se od njih očekivalo da komunikacija bude maksimalno vjerodostojna i transparentna kako bi se vratilo i osnažilo povjerenje (...), a u tom kontekstu, organizacije mogu upotrijebiti društvene medije za diseminaciju online sadržaja u različitim formatima kako bi se što bolje povezali sa svojim javnostima.“ (Camilleri, 2020, p.17)



## 5.1. COVID-19 u Republici Hrvatskoj i prva istraživanja aktivnosti muzeja

U Republici Hrvatskoj prvi je slučaj oboljenja koronavirusom zabilježen 25. veljače 2020. godine (MUP RH, Ravnateljstvo civilne zaštite, 2020). Odluka o proglašenju epidemije bolesti COVID-19 uzrokovana virusom SARS-CoV-2 na području Hrvatske stupila je na snagu 11. ožujka (Ministarstvo zdravstva RH, 2020), isti dan kada je i Svjetska zdravstvena organizacija objavila da se širenje COVID-19 na svjetskoj razini može okarakterizirati kao pandemija (World Health Organisation, 2020). Nakon pet dana uvedene su prve restriktivne mjere, koje su se odnosile na obustavu izvođenja nastave u obrazovnim ustanovama i uvođenje nastave na daljinu, a 19. ožujka je Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske donio Odluku o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja (Stožer civilne zaštite RH, 2020), čime je obustavljen rad svih kulturnih djelatnosti, pa tako i muzejskih institucija, a u danima koji su slijedili navedene mjere su se postrožavale i uvodile su se dodatne restrikcije u vidu ograničavanja zadržavanja i kretanja na javnim mjestima, prelazaka graničnih prijelaza Republike Hrvatske, zatvaranja dječjih parkova i otvorenih sportskih igrališta, smanjenja radnog vremena trgovina, privremene obustave javnog prijevoza, pa i donošenje Odluke o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj (Narodne novine, 35/2020). Brojni zakoni, odluke, mjere i preporuke su se posljednjih 18 mjeseci donosile, izmjenjivale, ali i ukidale, ovisno o broju oboljelih i procjenama Stožera civilne zaštite o efikasnoj zaštiti građana od zarazne bolesti.

Muzejski dokumentacijski centar (MDC) je u hrvatskom okruženju najvažnija ustanova koja ima dokumentacijsku, komunikacijsku, informacijsku, istraživačku, izdavačku, knjižničnu i brojne druge djelatne uloge koje prvenstveno služe razvoju i napretku muzejske zajednice. Kao središnja točka i koordinator mreže muzeja, MDC kontinuirano prikuplja i analizira brojne podatke, stoga (prema dosadašnjem saznanju doktorandice) jedine relevantne informacije o aktivnostima hrvatskih muzeja za vrijeme pandemije dolaze od njih. Važno je napomenuti da je, istovremeno s okolnostima koje je donijela pandemija, Zagreb i okolicu 22. ožujka 2020. godine pogodio snažan potres i uzrokovao brojna oštećenja zgrada i zbirki, što je rezultiralo zatvaranjem dijela institucija. „Pandemija koronavirusa i zagrebački potres vratili su posjećenost hrvatskih muzeja dvadeset godina unazad, točno u 2001. godinu kad je broj zabilježenih posjeta prvi put prešao milijun. U 2020. su muzeji ostali bez gotovo četiri milijuna posjetitelja zabilježivši pad od 72 % sa 5,2 milijuna iz 2019. na 1.462.667 tijekom prošle godine

(...) Iako je 'lockdown' za hrvatske muzeje završio već 27. travnja tako da su zbog pandemije bili zatvoreni svega mjesec i pol, za razliku od europskih koje je korona pola godine držala zatvorenima, podatci o posjećenosti hrvatskih muzeja podjednako su porazni kao i u državama koje svoje kulturne ustanove još ne otvaraju. Jedan od faktora koji je hrvatske muzeje dodatno devastirao je potres, jer su, zbog šteta na zgradama, trećina stalnih postava zagrebačkih muzeja ostali zatvoreni, pa su 2020. godine izgubili više od milijun posjetitelja i zabilježili pad od 78,5 % u usporedbi s podacima iz 2019. godine.“ (MDC, 2021b). Zabilježen je i značajan pad posjetitelja u kategorijama stranih turista koji su nekoliko posljednjih godina činili čak četvrtinu svih muzejskih posjetitelja, što su najviše osjetili (inače) najposjećeniji hrvatski muzeji, a istaknut je i zabrinjavajući pad u kategoriji posjeta učenika i mladih (> 80 %), koji su inače u muzeje dolazili u organizaciji školskih ustanova, što se u ovim okolnostima nije događalo zbog zatvaranja istih i/ili otkazivanja putovanja.

S obzirom na privremena (ili trajna) zatvaranja muzeja, MDC je tijekom 2020. godine prikupljao podatke o online aktivnostima, točnije o posjećenosti muzejskih mrežnih stanica i društvenih mreža, iako i sami navode da se dio muzeja „slabije snašao u mjerenju posjeta mrežnim stranicama, pa je tek polovica dostavila podatke za tu metriku“ (MDC, 2021c). Rezultati se odnose na 69,7 % uzoraka (N = 113) iz Upisnika javnih i privatnih muzeja u Hrvatskoj, koji je obuhvaćen istraživanjem u ovom doktorskom radu, uz napomenu da se metrika u nekim slučajevima tek uspostavljala i da postoji prostor za daljnji razvoj, prilagodbu i unaprjeđenje iste. U kontekstu sadržaja na mrežnim stranicama, najveći broj pregleda imale su online zbirke. U virtualnim obilascima sudjelovalo je nešto više od 240 tisuća korisnika, u edukativnim programima i različitim programima koji su se odvijali uživo (prijenos u stvarnom vremenu na različitim platformama) njih više od 30 tisuća, a otprilike 49 tisuća korisnika je u pandemijskom razdoblju čitalo muzejske *newslettere*. Ipak, većina pregleda (više od 2,6 milijuna posjeta od zabilježenih sumarnih 5,5 milijuna pojedinačnih posjeta) se odnosi na sve ostale različite sadržaje mrežnih stranica (MDC, 2021c). Navedeno je i kako muzeji raspolažu s boljim podacima o posjećenosti (i angažiranosti) publike na društvenim mrežama, nego što raspolažu onima za svoje mrežne stranice, što se jednostavno obrazlaže činjenicom da se podatci na društvenim mrežama najčešće automatski generiraju.

Facebook je i dalje najaktivnija društvena mreža u muzejskoj zajednici, dok je za YouTube navedeno da je „video sadržaje kod 27% muzeja pregledalo gotovo sto tisuća korisnika, otprilike njih 20 tisuća prati njihove kanale, dok je prosljeđivanje poveznica i komentiranje video sadržaja vrlo rijetka pojava (...) uz opasku da veliki broj muzeja nije

dostavio podatke za video kanale, iz čega je zaključeno da tu formu najvjerojatnije ne koriste, a kao razlog su navedeni nedostaci u resursima – znanju, opremi (i tehnologiji) i neizostavnom kreativnom procesu – koji su nužni za produkciju video materijala“ (MDC, 2021c).

Prvi izvještaj i analiza online posjećenosti muzeja tijekom pandemije ukazuje da, unatoč velikom broju pregleda, reakcija i komentara postoji velika neujednačenost, nedostatak podataka u pojedinim kategorijama analize, kao i neizražavanje podataka u pojedinim kategorijama, već samo sumarno, te na kraju izostanak kvalitativne procjene od strane samih muzeja, iako bi na taj način bolje upoznali vlastitu publiku i procijenili koja vrsta sadržaja potiče najveću interakciju. Naposljetku, zaključeno je da „hrvatski muzeji nude zanimljiv i relevantan sadržaj i u virtualnom okruženju, ali i da ima još prostora za razvoj usluga za korisnike, ali i analitike online posjeta“ (Ibid.).

## 6. METODOLOGIJA RADA

### 6.1. Istraživačka pitanja, hipoteza i ciljevi rada

Glavno istraživačko pitanje (RQ): Koje prilagodbe doživljavaju postojeći modeli odnosa s javnošću s obzirom na djelovanje muzeja u izvanrednim uvjetima, te kako se ostvaruje dvosmjerno-simetrična komunikacija, kao jedan od preduvjeta 'izvrsnih' odnosa?

Glavno istraživačko pitanje (RQ) je podijeljeno u nekoliko pomoćnih pitanja, a u skladu s njima definirani su ciljevi istraživanja.

*RQ1: U kojoj mjeri mrežne stranice hrvatskih muzeja ispunjavaju principe dijaloške komunikacije?*

Cilj 1: Analizirati sadržajne karakteristike muzejskih mrežnih stranica.

Cilj 2: Odrediti koji su Web 2.0 alati integrirani u mrežne stranice.

*RQ2: Koje online komunikacijske aktivnosti (sadržaje i učestalost istih) primjenjuju hrvatski muzeji na društvenim mrežama?*

Cilj 3: Izmjeriti prisutnost hrvatskih muzeja na društvenim mrežama.

Cilj 4: Odrediti koji sadržaj objavljuju,

Cilj 5: Smanjiti uzorak na one koji se koriste većinom ili svim navedenim društvenim mrežama i koji su za RQ1 pokazali najbolje rezultate kako bi se istraživanje fokusiralo na izdvojene slučajeve.

*RQ3: Gdje su odnosi s javnošću pozicionirani u muzejskoj strukturi i kako oni procjenjuju doprinos online komunikacijskih aktivnosti u kontekstu izgradnje kvalitetnih i dugoročnih odnosa s različitim javnostima u izvanrednim uvjetima?*

Cilj 6: Odrediti tko su osobe zadužene za odnose s javnošću u muzejima (komunikacijski stručnjaci unutar institucije, ravnatelji, kustosi, vanjske agencije, itd.).

Cilj 7: Utvrditi koje vrste komunikacijskih sadržaja i online aktivnosti oni procjenjuju kao najznačajnije.

Cilj 8: Istražiti kako procjenjuju uspješnost dosadašnjih aktivnosti i ustanoviti kakvi su njihovi stavovi o važnosti online komuniciranja, te koji su percipirani izazovi ili prepreke o istima.

Cilj 9: Utvrditi koje su nove aktivnosti u digitalnom okruženju muzeji uveli i koje planiraju uvesti (npr. posljednjih i narednih 6 mjeseci).

*Istraživačke faze:*

Preliminarno istraživanje: internetska pretraga (jednostavno/napredno pretraživanje koristeći se Google tražilicom s ključnim riječima – nazivom svakog pojedinog muzeja), kako bi se utvrdio konačan broj muzeja koji imaju mrežne stranice za daljnju analizu.

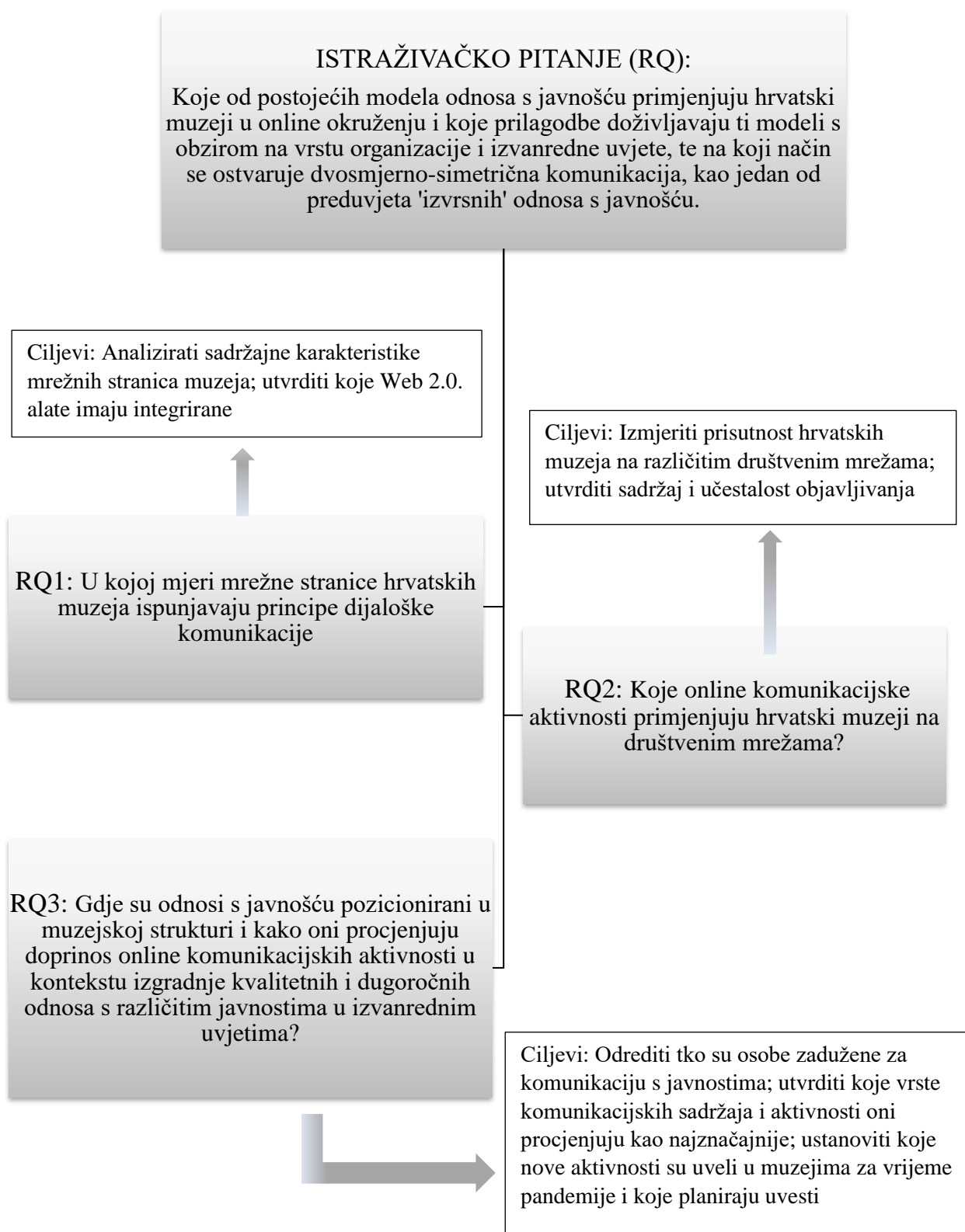
Prva istraživačka faza: analiza sadržaja mrežnih stranica primjenom matrice za kodiranje. Odnosi se na prvo istraživačko pitanje (RQ1), ali se u sklopu nje prikupljaju i podatci potrebni za RQ2, poveznice na društvene mreže (Facebook, Twitter, Instagram).

Druga istraživačka faza: analiza muzejskih društvenih mreža, točnije komunikacijskih elemenata specifičnih za svaku pojedinu mrežu (npr. broj prijatelja/pratitelja, vrsta i učestalost objava, korištenje ključnih riječi, itd.), kao i objavljenih sadržaja.

Treća istraživačka faza: provođenje dubinskih intervjua s osobama koje su u muzejima zaposlene na pozicijama odnosa s javnošću ili osobama koje su zaposlene u onim muzejima koji formalno nemaju radno mjesto, tj. poziciju odnosa s javnošću, ali su ipak u prethodnim istraživačkim fazama u određenim aktivnostima zabilježili bolje rezultate nego ostali muzeji.

## **6.2. Očekivani znanstveni doprinos**

Ovo istraživanje prvo je sveobuhvatno istraživanje online komunikacijskih aktivnosti muzejskih institucija u Hrvatskoj koje ispituje postojeće teorijske modele odnosa s javnošću i analizira primjenu različitih komunikacijskih alata i kanala u digitalnom okruženju u izvanrednim uvjetima pandemije COVID-19, čime je očekivani znanstveni doprinos rada adaptacija postojećeg modela dvosmjerno-simetrične komunikacije (kao preduvjeta za izvrsne odnose s javnošću) za muzejske institucije.



Slika 8: Jednostavan prikaz razrade istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja

### 6.3. Metodološka triangulacija

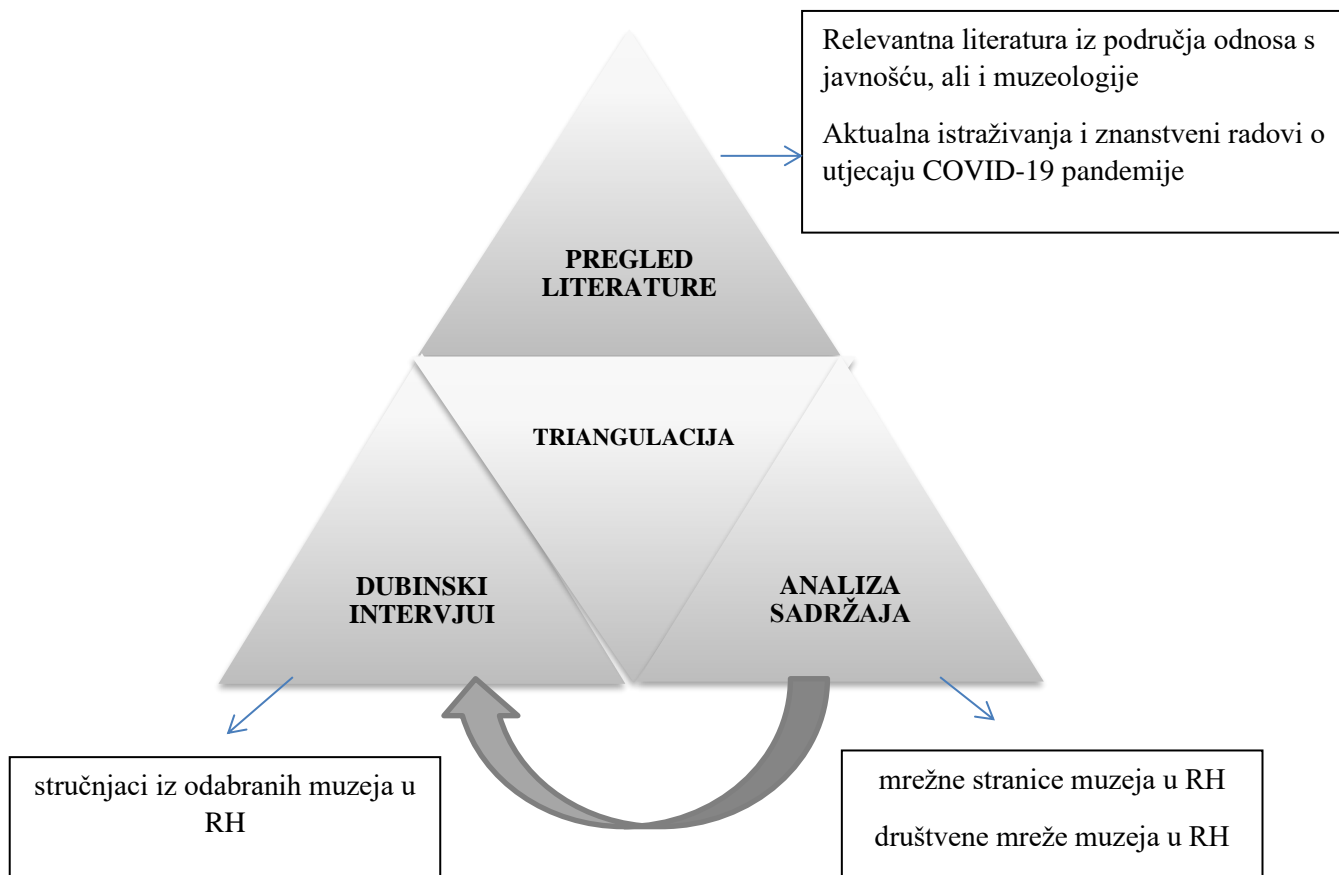
Integriranje kvalitativnih i kvantitativnih podataka, kombinirani pristup istraživanju kako bi se pružilo što potpunije razumijevanje istraživačkog problema, karakteristika je takozvanog mješovitog metodološkog pristupa (*mixed methods research*) (Creswell, 2014, p.32). Mješoviti istraživački pristup u društvenim znanostima u Hrvatskoj je rijetkost (Sekol & Maurović, 2017, p.7), a i sam naziv u hrvatskom jeziku ima različite inačice, poput: metodologija mješovitog pristupa, mješovita metodologija, kombinirana metodologija, metodološka triangulacija itd. U svim navedenim primjerima uvijek je istovjetna ona temeljna postavka, a to je da je navedeni istraživački pristup u društvenim znanostima često bolja opcija od korištenja isključivo kvalitativne ili kvantitativne metodologije jer one ponekad nisu dostatne za kompleksna interdisciplinarna istraživanja.

Johnson i suradnici su već prije petnaestak godina mješoviti metodološki pristup svrstali uz bok kvalitativnim i kvantitativnim pristupima, kao treću najvažniju istraživačku (metodološku) paradigmu, koja se nalazi u sredini, između postojećih ustaljenih ekstrema, kako bi, poštujući prednosti i mudrost oba gledišta, pronašli ostvarivo rješenje za mnoga istraživačka pitanja i probleme. Stoga, na najopćenitijoj razini, mješovita istraživanja podrazumijevaju pristup znanju (teoriji i praksi) koji uzima u obzir različita stajališta, perspektive i pozicije. Oni su sinteza ideja kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja (Johnson, 2007, pp.112-114).

Naziv „triangulacija“ prvi su koristili Webb, Campbell, Schwartz i Sechrest 1966. godine, a autor Norman Denzin je 1978. godine definirao triangulaciju i njezina četiri osnovna oblika, a to su: a) triangulacija podataka (korištenje više izvora podataka u jednom istraživanju); b) triangulacija istraživača (korištenje više istraživača za proučavanje određene pojave); c) teorijska triangulacija (korištenje više perspektiva za tumačenje rezultata) i d) metodološka triangulacija (korištenje više metoda za provođenje istraživanja) (Denzin 1978., u: Hales 2010, p.13).

Pozivajući se na Creswella i Clarka (2007), autorice Sekol i Marković (2017, p.13) navode različite vrste nacrtu mješovitog istraživačkog pristupa temeljem različitih odrednica (pristupa, redoslijeda itd.), prema čemu se nacrt istraživačkog pristupa u ovom doktorskom radu naziva eksplanatorno-sekvencijalni, jer ga karakterizira prikupljanje podataka prvo kvantitativnim (analiza sadržaja), a potom kvalitativnim metodama, u kojem kvantitativni podatci služe za odabir uzorka za daljnje kvalitativno istraživanje (dubinski intervjui).





**Slika 9: Jednostavan prikaz metodološke triangulacije u ovom doktorskom radu**

Kvantitativna analiza sadržaja standardiziran je postupak koji ima sve značajke znanstveno-istraživačke metode, a njezine osnovne značajke su sustavnost (unaprijed definirana pravila – kriteriji izbora analitičke građe i način njenog kodiranja), objektivnost (neovisnost rezultata analize od stavova, mišljenja i očekivanja istraživača povećava se uključivanjem koder) i mogućnost uopćavanja (Lamza-Posavec, 2013, p.101).

„Kodiranje je prijelazni proces između prikupljanja podataka i opsežnije analize podataka (...), a kodirati znači urediti stvari sustavnim redoslijedom, učiniti nešto dijelom sustava ili klasifikacije, kategorizirati (...); to je postupak koji omogućuje da podatci budu

odvojeni, grupirani, pregrupirani i ponovno povezani kako bi se učvrstilo značenje i objašnjenje" (Saldana, 2013, pp.5-9)

Načelo sustavnosti ispunjeno je jasnim definiranjem analitičkih kriterija, odnosno jedinica sadržaja koje čine analitičku matricu (Tablica 13.). Za izradu matrice korištene su operativne kategorije za analizu sadržaja mrežnih stranica različitih autora, točnije, temelj čine principi dijaloške komunikacije autora Kent & Taylor (1998) te njihove doradene verzije publicirane u radovima: Taylor, Kent, White (2001), Kang & Norton (2004), Capriotti & Kuklinski Pardo (2012), Lotina & Lepik (2017). Ostale jedinice sadržaja uvrštene su na temelju znanstvenih radova (Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry, 2020) i izvještaja muzejskih institucija o izmijenjenim online aktivnostima za vrijeme pandemije COVID-19 (detaljno opisani u Poglavlju 5).

Tablica 13: Matrica za kodiranje mrežnih stranica

Dijaloški princip		Kategorije	
<b>JEDNOSTAVNOST SUČELJA</b>		a) Tablica sadržaja stranice	
		b) Mapa stranice	
		c) Alat za pretraživanje	
		d) Tekstualni linkovi na ostatak stranice	
		e) Jednostavna grafička rješenja	
<b>KORISNOST INFORMACIJA</b>	Online posjetitelji	a) Opće informacije o muzeju (npr. povijest)	
		b) Stalni postavi i zbirke	
		c) Izložbe	
		d) Online zbirke	
		e) Radno vrijeme	
		f) Kontakt podatci	
		g) Covid-19 info	
		h) Izbornik za engleski jezik	
	Mediji	a) Press ured	
		b) Priopćenja za javnost	
		<b>ZADRŽAVANJE POSJETITELJA</b>	
		a) Najvažnije info na naslovnoj stranici	
		b) Naznačen datum zadnjih izmjena na stranici	
		c) Jasno označen povratak na naslovnu stranicu	
<b>STVARANJE POVRATNIH POSJETA</b>			
	a) Materijali za preuzimanje		
	b) Novosti/vijesti		
	c) Kalendar događanja		
	d) Linkovi na druge stranice		
	e) FAQ		
	f) Edukativni programi		
	g) Zabavni programi (igre, kvizovi)		
	h) Digitalne izložbe / Virtualni pregledi		
	i) Digitalizirana predavanja, koncerti, webinar ...		
	j) Live događanja		
	k) Web shop		
<b>DIJALOŠKE PETLJE</b>			
	a) Online ankete		
	b) <i>Newsletter</i>		
	c) Blog		
	d) Facebook		
	e) Twitter		
	f) Youtube		
	g) Instagram		
	h) podcasti		
	i) Neke druge inovativne aktivnosti koje su se pojavile za vrijeme lockdowna		

Načelo objektivnosti također je ispunjeno s obzirom da su proces kodiranja odradila dva unaprijed uvježbana kodera u razdoblju između srpnja i kolovoza 2021. godine. Kako bi se dodatno provjerila objektivnost analize i opravdanost uopćavanja dobivenih rezultata, izračunata je i podudarnost u analiziranim sadržajnim jedinicama, točnije ponovljena je neovisna analiza određenog, probabilistički izabranog dijela obuhvaćenog uzorka. U ovom slučaju je nasumice odabrano 16 muzejskih mrežnih stranica, što čini 12,8 % sveukupnog broja mrežnih stranica.

Statistički postupak za utvrđivanje podudarnosti neovisnih procjena su Scottov *pi*-indeks i koeficijenti Cohenov *kappa* i Krippendorfov *alpha*. Prema kriterijima koji se navode u literaturi, na zadovoljavajuću podudarnost ukazuje vrijednost Cohenove *kappe* iznad 0,60 ( $\geq 0,61$ ), dok vrijednosti iznad 0,80 ( $\geq 0,81$ ) ukazuju na vrlo visoko ili gotovo idealno slaganje (Lamza-Posavec, 2013, pp.110-111), što je bio slučaj u ovoj neovisnoj analizi (Tablica 14.).

Naposljetku, mogućnost uopćavanja, kao treća glavna značajka metode analize sadržaja, također je ispoštovana, s obzirom da je u ovoj početnoj fazi istraživačkog procesa bio obuhvaćen cjelokupni uzorak, tj. osnovni skup sa svim svojim jedinicama – svi muzeji koji su zavedeni u Upisnik javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj, pri Muzejskom dokumentacijskom centru, a u skladu s Pravilnikom o Upisniku javnih i privatnih muzeja u Republici Hrvatskoj (NN 16/2019-337).

**Tablica 14: Izračun podudarnosti kodera (ReCal 0.1 Alpha for 2 Coders)**

	<i>Percent Agreement</i>	<i>Scott's Pi</i>	<i>Cohen's Kappa</i>	<i>Krippendorff's Alpha (nominal)</i>	<i>N agreement</i>	<i>N disagreement</i>	<i>N Cases</i>	<i>N Decisions</i>
<i>Variable 1 (cols 1 &amp; 2)</i>	100 %		undefined*		16	0	16	32
<i>Variable 2 (cols 3 &amp; 4)</i>	93,8 %	0,632	0,636	0,644	15	1	16	32
<i>Variable 3 (cols 5 &amp; 6)</i>	87,5 %	0,746	0,75	0,754	14	2	16	32
<i>Variable 4 (cols 7 &amp; 8)</i>	100 %		undefined*		16	0	16	32
<i>Variable 5 (cols 9 &amp; 10)</i>	93,8 %	0,861	0,862	0,866	15	1	16	32
<i>Variable 6 (cols 11 &amp; 12)</i>	93,8 %	-0,032	0	0	15	1	16	32
<i>Variable 7 (cols 13 &amp; 14)</i>	93,8 %	0,763	0,765	0,77	15	1	16	32
<i>Variable 8 (cols 15 &amp; 16)</i>	87,5 %	0,746	0,75	0,754	14	2	16	32
<i>Variable 9 (cols 17 &amp; 18)</i>	100 %	1	1	1	16	0	16	32
<i>Variable 10 (cols 19 &amp; 20)</i>	93,8%	-0,032	0	0	15	1	16	32
<i>Variable 11 (cols 21 &amp; 22)</i>	81,3 %	-0,103	-0,091	-0,069	13	3	16	32
<i>Variable 12 (cols 23 &amp; 24)</i>	81,3 %	-0,103	-0,091	0,069	13	3	16	32
<i>Variable 13 (cols 25 &amp; 26)</i>	87,5 %	0,709	0,714	0,718	14	2	16	32
<i>Variable 14 (cols 27 &amp; 28)</i>	100 %		undefined*		16	0	16	32
<i>Variable 15 (cols 29 &amp; 30)</i>	100 %		undefined*		16	0	16	32
<i>Variable 16 (cols 31 &amp; 32)</i>	87,5 %	0,59	0,59	0,603	14	2	16	32
<i>Variable 17 (cols 33 &amp; 34)</i>	93,8 %	0,87	0,871	0,874	15	1	16	32
<i>Variable 18 (cols 35 &amp; 36)</i>	93,8 %	-0.032	0	0	15	1	16	32

Variable 19 (cols 37 & 38)	87,5 %	0,59	0,6	0,603	14	2	16	32
Variable 20 (cols 39 & 40)	87,5 %	0,75	0,75	0,758	14	2	16	32
Variable 21 (cols 41 & 42)	87,5 %	0,733	0,738	0,742	14	2	16	32
Variable 22 (cols 43 & 44)	87,5 %	0,709	0,714	0,718	14	2	16	32
Variable 23 (cols 45 & 46)	100 %		<i>undefined*</i>		16	0	16	32
Variable 24 (cols 47 & 48)	81,3 %	0,536	0,538	0,551	13	3	16	32
Variable 25 (cols 49 & 50)	93,8 %	0,632	0,636	0,644	15	1	16	32
Variable 26 (cols 51 & 52)	87,5 %	0,667	0,673	0,677	14	2	16	32
Variable 27 (cols 53 & 54)	81,3 %	0,289	0,333	0,311	13	3	16	32
Variable 28 (cols 55 & 56)	100 %		<i>undefined*</i>		16	0	16	32
Variable 29 (cols 57 & 58)	100 %	1	1	1	16	0	16	32
Variable 30 (cols 59 & 60)	81,3 %	-0,103	0	-0,069	13	3	16	32
Variable 31 (cols 61 & 62)	100%	1	1	1	16	0	16	32
Variable 32 (cols 63 & 64)	100 %	1	1	1	16	0	16	32
Variable 33 (cols 65 & 66)	93,8 %	0,632	0,636	0,644	15	1	16	32
Variable 34 (cols 67 & 68)	93,8 %	0,763	0,765	0,77	15	1	16	32
Variable 35 (cols 69 & 70)	813 %	0,584	0,586	0,597	13	3	16	32
Variable 36 (cols 71 & 72)	100 %	1	1	1	16	0	16	32
Variable 37 (cols 73 & 74)	100 %		<i>undefined*</i>		16	0	16	32
Variable 38 (cols 75 & 76)	100 %		<i>undefined*</i>		16	0	16	32

\*Scott's pi, Cohen's kappa, and Krippendorff's Alpha are undefined for this variable due to invariant values.

Metoda intervjuiranja se često prakticira u gotovo svim poljima društvenih i humanističkih znanosti. Intervju se može definirati kao poseban oblik razgovora (Zelenika, 2000, p.377). Milić intervju klasificira kao znanstveni razgovor u kojem se podatci i informacije prikupljaju s ciljem korištenja u znanstvene svrhe, a temelji se na načelu dobrovoljne suradnje ispitivača i ispitanika. Intervjui se mogu razlikovati i klasificirati prema različitim kriterijima, a dubinski intervju podrazumijeva usmjereno intervjuiranje. Pri provođenju dubinskih intervjuova u ovom radu ispoštovano je načelo dobrovoljne suradnje, s obzirom da su svi sugovornici pristali na sudjelovanje nakon što ih je doktorandica usmeno telefonski kontaktirala, a potom poslala pisanu verziju, informativni e-mail u kojem je jasno naznačena znanstvena svrha razgovora, kao i općenitije verzije otvorenih pitanja povezanih s istraživačkim problemom i postavljenim ciljevima, kao svojevrsna *agenda* koja je specifična za polustrukturirane intervjuje. Kako navodi i Slišković (2017), snimanje intervjuova je nužno za analizu, a sami sudionici moraju pristati na snimanje uz prethodno objašnjenje zašto se snimka radi i kako će se njome koristiti. O tome su intervjuirane osobe na samom početku razgovora bile informirane i dale su pristanak. Dubinski intervjuovi provedeni su s deset sugovornika u razdoblju od 23. rujna do 24. studenoga 2021. godine korištenjem ZOOM aplikacije, uz pomoć koje su napravljene audio-vizualne snimke, koje su potom transkribirane, a intervjuiranim osobama su poslana na autorizaciju te im je omogućena nadopuna teksta, ukoliko su to smatrali nužnim. Dobivena saznanja su zasebno prikazana, analizirana i sumirana u Poglavlju 8. Glavni cilj provođenja intervjuova bio je dobiti relevantne podatke i detaljnije informacije o nekoliko različitih tema koje su usko povezane s postavljenim istraživačkim pitanjima izravno od osoba koje su u muzejskim institucijama zadužene za odnose s javnošću ili su barem zadužene za dio komunikacijskih aktivnosti muzeja posljednjih 18 mjeseci.

## 6.4. Preliminarno istraživanje

U siječnju 2021. godine su u Upisniku navedena 162 muzeja (N = 162), a objedinjeni popis institucija dostupan je u Prilozima rada (Prilog 1.)

Preliminarno istraživanje podrazumijevalo je pretragu svakog muzeja koristeći se internetskom tražilicom Google prema ključnim riječima, što je najčešće bio puni naziv muzeja. Prvo preliminarno istraživanje napravljeno je krajem siječnja 2021. godine i ponovno krajem lipnja 2021. godine. Konačan uzorak smanjen je na 125 muzejskih mrežnih stranica (N = 125). U istraživanje nije uključeno:

a) 28 muzeja koji nemaju vlastite mrežne stranice (većina ih ima podstranice s osnovnim informacijama u sklopu neke druge institucije – npr. grada, općine, turističke zajednice, pučkih otvorenih učilišta itd.),

b) pet muzeja kojima su stranice bile u izradi,

c) dva muzeja koja uopće nemaju vlastitu mrežnu stranicu, ali ni osnovne informacije kao dio podstranica neke druge institucije/organizacije,

d) Muzejski dokumentacijski centar nije uvršten, iako ima vlastitu mrežnu stranicu (procijenjeno je da sadržajno ne odgovara parametrima istraživanja s obzirom na organizacijsku strukturu, namjenu, tj. značajno se razlikuje od ostalih jedinica uzorka – muzeja),

e) jedan muzej čija mrežna stranica nije bila u funkciji.

U ovoj početnoj fazi istraživanja utvrđeno je da 37 muzeja, točnije 22,8 % sveukupnog uzorka, nemaju vlastite mrežne stranice.

Točan popis muzeja koji nisu bili uključeni u daljnje istraživanje se nalazi na kraju rada, kao Prilog 2.

U daljnjoj analizi i prikazu rezultata u obzir je uzeta podjela muzeja prema tipu (podatci dostavljeni iz Muzejskog dokumentacijskog centra, 2021).

Jedan od kriterija za klasifikaciju muzeja je onaj „prema vrsti predmeta“ koji se u muzeju čuvaju i izlažu (Maroević, 1990, 1993), a prema njemu postoje tzv. opći muzeji (ponekad se nazivaju i multidisciplinarni) i specijalizirani muzeji (umjetnički, arheološki, povijesni, etnografski, prirodoslovni itd.).



Podjela prema tipu muzeja koji su činili konačan uzorak analize N = 125 prikazana je u Tablici 15. iz koje je jasno da je zastupljenost specijaliziranih i općih muzeja jednaka (po 48,8 % specijaliziranih i općih muzeja, dok tri muzeja unutar sebe objedinjuju obje kategorije, a to su Dubrovački muzeji<sup>3</sup>, Muzeji hrvatskog zagorja<sup>4</sup>, Muzeji i galerije Konavala<sup>5</sup>).

**Tablica 15: Podjela uzorka prema tipu muzeja**

		N	%
<b>Tip muzeja</b>	specijalizirani muzej	61	48,8 %
	opći muzej	61	48,8 %
	Specijalizirani/opći	3	2,4 %
	Ukupno	125	100,0 %

<sup>3</sup> Dubrovački muzeji: Arheološki muzej, Etnografski muzej, Kulturno-povijesni muzej, Pomorski muzej

<sup>4</sup> Muzeji hrvatskog zagorja: Dvor Veliki Tabor, Galerija Antuna Augustinčića, Muzej „Staro selo“ Kumrovec, Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej seljačkih buna

<sup>5</sup> Muzeji i galerije Konavala: Kuća Bukovac, Zavičajni muzej Konavala

## 7. REZULTATI - Statistička analiza dijaloških principa

### 7.1. Prvi dijaloški princip: Jednostavnost sučelja

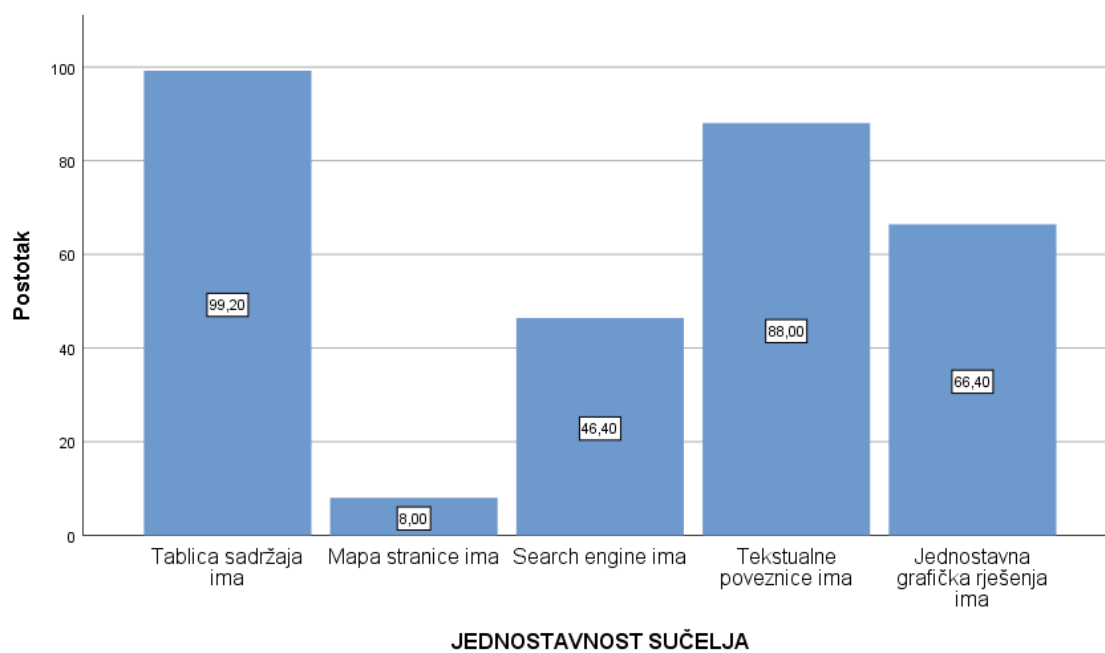
Analizirani podatci za prvi dijaloški princip „Jednostavnost sučelja“ (Tablica 16., Graf.1.) pokazuju da gotovo svi muzeji imaju tablicu sadržaja te da najveći udio muzeja na mrežnim stranicama ima tekstualne poveznice (88 %). Trećina muzeja ima nešto kompliciranija grafička rješenja (npr. previše sadržaja na naslovnoj stranici, vizualne elemente koji odvrću pozornost, nesistematizirane informacije...).

Alat za pretraživanje dostupan je (i u funkciji) u nešto manje od polovice uzorka (46,4 %), što je relativno loš pokazatelj s obzirom da integracija alata za pretraživanje omogućuje korisnicima jednostavnije i brže pronalaženje sadržaja. Naposljetku, mapa stranice, kao jedan od elemenata za lakšu navigaciju stranicom, na analiziranim muzejskim mrežnim stranicama nije bio dostupan u više od 90 % slučajeva.

Tablica 16: Jednostavnost sučelja

		N	%
Tablica sadržaja	nema	1	0,8 %
	ima	124	99,2 %
	ukupno	125	100,0 %
Mapa stranice	nema	115	92,0 %
	ima	10	8,0 %
	ukupno	125	100,0 %
Alat za pretraživanje	nema	67	53,6 %
	ima	58	<b>46,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Tekstualne poveznice	nema	15	12,0 %
	ima	110	<b>88,0 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Jednostavna grafička rješenja	nema	42	33,6 %
	ima	83	<b>66,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %

**Grafikon 1: Dijaloški princip 1: Jednostavnost sučelja**



## 7.2. Drugi dijaloški princip: Korisnost informacija

Drugi dijaloški princip „Korisnost informacija“ bio je podijeljen u dvije zasebne kategorije – ovisno o javnosti, točnije, uzimajući u obzir medije/novinare kao jednu od ključnih ciljnih javnosti s kojima bi muzeji trebali komunicirati proaktivno, te im na vlastitim mrežnim stranicama omogućiti većinu materijala koja bi im mogla biti korisni (i zanimljiva) u novinarskom poslu. Druga ciljna javnost nije usko specificirana, već se tu podrazumijevaju svi ostali online posjetitelji.

Tablica 17: Dijaloški princip 2a: Korisnost informacija (za posjetitelje)

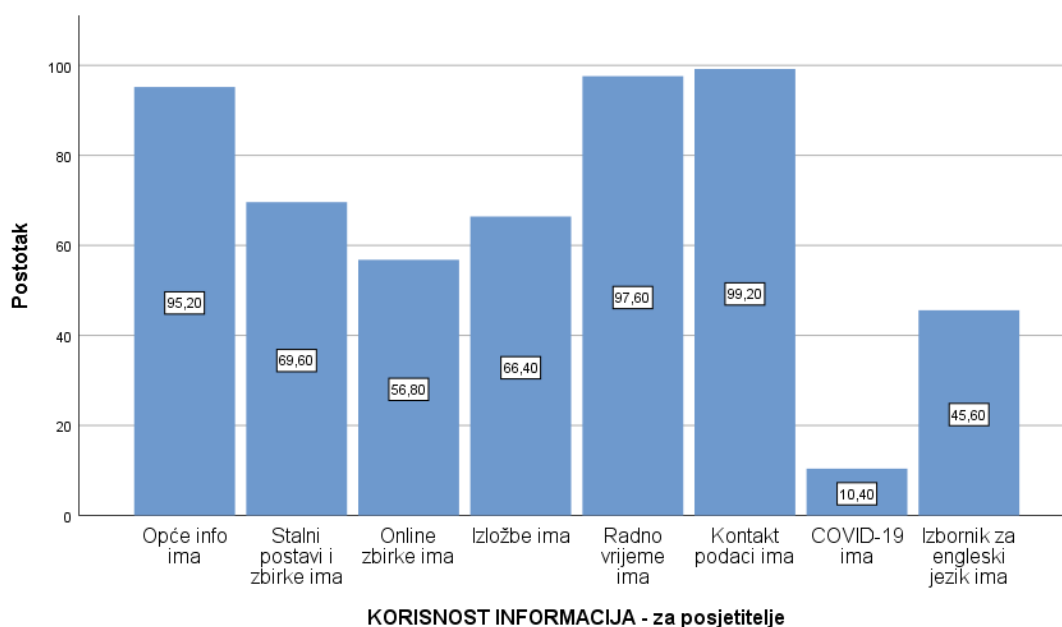
		N	%
Opće informacije	nema	6	4,8 %
	ima	119	<b>95,2 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Stalni postavi i zbirke	nema	38	30,4 %
	ima	87	<b>69,6 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Online zbirke	nema	54	43,2 %
	ima	71	<b>56,8 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Izložbe	nema	42	33,6 %
	ima	83	<b>66,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Radno vrijeme	nema	3	2,4 %
	ima	122	<b>97,6 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Kontakt podatci	nema	1	0,8 %
	ima	124	<b>99,2 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
COVID-19 informacije	nema	112	<b>89,6 %</b>
	ima	13	10,4 %
	ukupno	125	100,0 %
Izbornik za engleski jezik	nema	68	<b>54,4 %</b>
	ima	57	45,6 %
	ukupno	125	100,0 %

Kada se pogledaju podatci koji se odnose na „Korisnost informacija - za posjetitelje“, može se uočiti kako gotovo svi muzeji jasno navode kontakt podatke (99,2 %), radno vrijeme muzeja (97,6 %), i opće informacije o instituciji (95,2 %). Stalni postav i zbirke su predstavljene, barem samo tekstualno, kod nešto manje od 70 %. Prisustvo potkategorije online zbirke podrazumijevalo je minimalne osnovne informacije o zbirci uz popratni vizualni materijal (naprednije opcije su podrazumijevale audio i video materijale uz popratna objašnjenja), a to je ispunilo nešto više od 56 % muzeja. Informacije o aktualnim (prethodnim

i/ili nadolazećim) izložbama imala su 83 muzeja (66,4 %). Izbornik za druge strane jezike (u pravilu je to izbornik za engleski jezik, iako su na području Istre muzeji imali talijanski jezik), koji je u funkciji (analizirana i funkcija istih u smislu da se zabilježe samo oni koji doista većinu sadržaja na stranici imaju prevedenu na strani jezik), imalo je manje od polovice uzorka (N = 57, 45,6 %).

Informacije o COVID-19 pandemiji uvrštene su kao relevantan faktor analize s pretpostavkom da muzeji na mrežnim stranicama trebaju jasno komunicirati sve novosti povezane sa spomenutom situacijom, kako bi i njihovi posjetitelji pravodobno dobili sve potrebne informacije na jednom mjestu (npr. je li muzej otvoren, postoje li neka određena pravila ponašanja, dezinfekcije, potrebne prethodne najave posjeta, ograničenja za grupne posjete itd.). S obzirom da se analiza sadržaja stranica provodila nakon više od godinu dana od početka pandemije, za prisustvo navedene kategorije prilikom kodiranja minimalan je zahtjev bio da postoje informacije ažurirane u 2021. godini i po mogućnosti *Stay Safe* certifikat<sup>6</sup>. Prikupljeni podaci ukazuju na to da čak 90 % muzeja nije imalo jasno naznačene tražene informacije na vlastitim mrežnim stranicama.

**Grafikon 2: Dijaloški princip 2a: Korisnost informacija (za posjetitelje)**



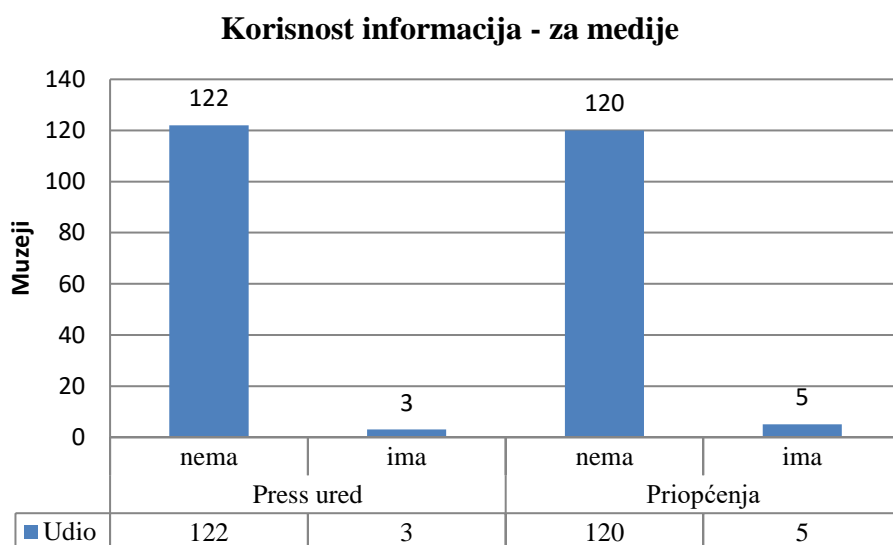
<sup>6</sup> *Stay Safe in Croatia* je nacionalna oznaka sigurnosnih protokola u turizmu i ugostiteljstvu koju dodjeljuje Ministarstvo turizma i sporta dionicima u turističkom sektoru u 2021. godini, dostupno na: <https://www.safestayincroatia.hr/hr/protokoli/atrakcije/kulturne-atrakcije>, pristupljeno: 7.6.2021.

„Korisnost informacija – za medije“, drugi dio ovog dijaloškog principa bio je minimalno ispunjen, točnije tek pet muzeja (4 %) imalo je priopćenja za javnost na svojim stranicama, dok su samo tri muzeja imala nešto više relevantnih materijala za predstavnike medija, koji su ovdje objedinjeni pod nazivom „press ured“, a pretpostavka je išla u smjeru da muzeji unutar mrežnih stranica imaju zaseban dio namijenjen medijima gdje se mogu pronaći detaljnije informacije o muzeju (pozadinske informacije), fotografije i drugi vizualni materijali u visokim rezolucijama (npr. logotip), multimedija, izjave i/ili biografije čelnih ljudi, arhiva objava za medije itd., sve što je uobičajeni sadržaj online press centra prema Callison (2003), Kent & Taylor (2003) i O’Keffe (2002) u: Kelleher (2007, p.77).

**Tablica 18: Dijaloški princip 2b: Korisnost informacija (za medije)**

		N	%
Press ured	nema	122	97,6 %
	ima	3	2,4 %
	Ukupno	125	100,0 %
Priopćenja	nema	120	96,0 %
	ima	5	4,0 %
	Ukupno	125	100,0 %

**Grafikon 3: Dijaloški princip 2b: Korisnost informacija (za medije)**



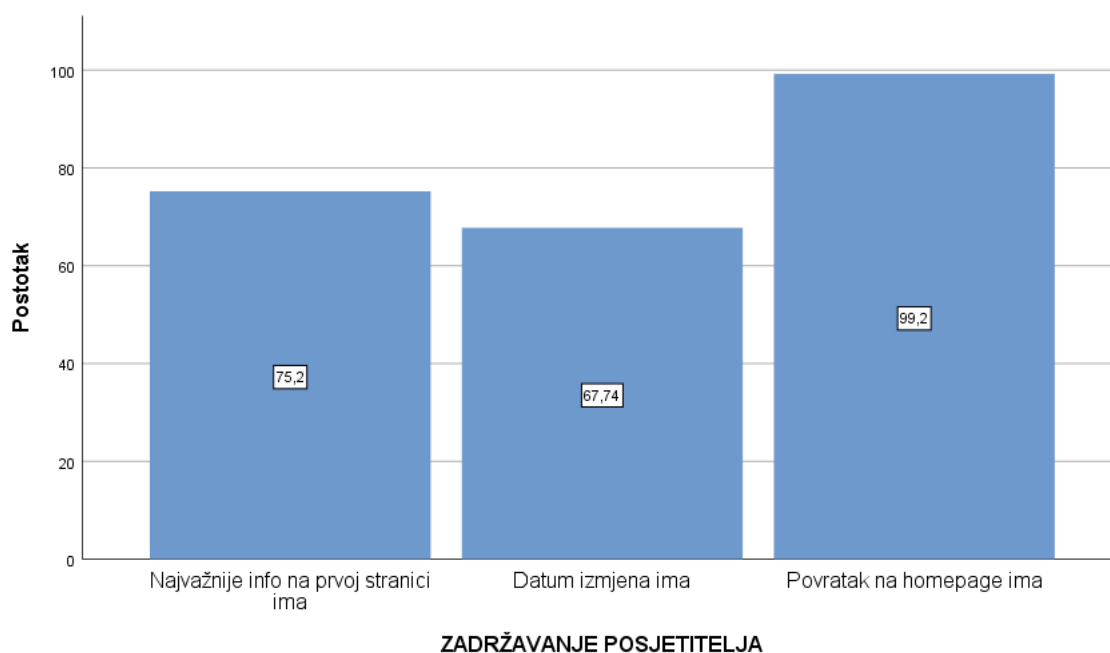
### 7.3. Treći dijaloški princip: Zadržavanje posjetitelja

Treći dijaloški princip „Zadržavanje posjetitelja“ sastojao se od potkategorija koje su se odnosile na jasno označen povratak na naslovnu stranicu, što su ispunili gotovo svi muzeji (povratak na naslovnu stranicu mrežne stranice bio je omogućen u samoj tablici sadržaja ili klikom na logotip/naziv muzeja najčešće u lijevom gornjem kutu stranice). Datum posljednjih izmjena na stranici, kako bi se vidjelo je li sadržaj redovno ažuriran (koderi su u obzir uzimali samo sadržaj ažuriran posljednjih petnaest dana), imala su 84 muzeja (67,7 %). Naposljetku, najvažnije informacije o muzeju na naslovnici stranice element je analize čije je prisustvo zabilježeno kod 75,2 % muzeja.

**Tablica 19: Dijaloški princip 3: Zadržavanje posjetitelja**

		N	%
Najvažnije info na prvoj stranici	nema	31	24,8 %
	ima	94	<b>75,2 %</b>
	Ukupno	125	100,0 %
Datum izmjena	nema	40	32,3 %
	ima	84	<b>67,7 %</b>
	Ukupno	124	100,0 %
Povratak na homepage	nema	1	0,8 %
	ima	124	<b>99,2 %</b>
	Ukupno	125	100,0 %

**Grafikon 4: Dijaloški princip 3: Zadržavanje posjetitelja**



## 7.4. Četvrti dijaloški princip: Stvaranje povratnih posjeta

Dijaloški princip „Stvaranje povratnih posjeta“, baš kao što i sam naziv sugerira, odnosi se na sadržaje koji čine mrežne stranice mjestima na koje se posjetitelji vraćaju, zbog ažuriranih, zanimljivih, korisnih i zabavnih informacija, materijala koji se mogu preuzeti ili različitih drugih alata koji im omogućuju izravno kontaktiranje organizacije. Jedanaest elemenata koji su činili kategoriju četvrtog dijaloškog principa izdvojeni su na temelju istraživanja autora Kent & Taylor (1998), Taylor, Kent, White (2001), Capriotti & Kuklinski Pardo (2012) te dokumenta o digitalnim aktivnostima muzeja (UNESCO, 2020), a to su: a) materijali za preuzimanje (podrazumijevaju sadržaje koji se mogu preuzeti zravino sa stranice, u različitim formatima ); b) novosti i vijesti (bilježeno prisustvo samo kada su se vijesti/novosti mogle pronaći ažurirane posljednjih 15 dana); c) kalendar događanja, d) poveznice na druge stranice (sve poveznice na vanjske mrežne stranice); e) FAQ, f) edukativni program (kod edukativnih programa promatralo se i analiziralo imaju li muzeji edukativne sadržaje koje korisnici mogu preuzeti ili koristiti online, npr. brošure, bojanke, različite edukativne publikacije te edukativne radionice; g) zabavni programi (element koji je donekle bilo teško razdvojiti od edukativnih sadržaja, jer se vrlo često edukativne i zabavne aktivnosti u muzejima preklapaju, pa je ovdje bilježeno prisustvo različitih igara i kvizova); h) digitalne izložbe / virtualni pregledi, i) digitalizirana predavanja, koncerti, *webinari*, j) *live* događanja, k) *web shop*.

**Tablica 20: Dijaloški princip 4: Stvaranje povratnih posjeta**

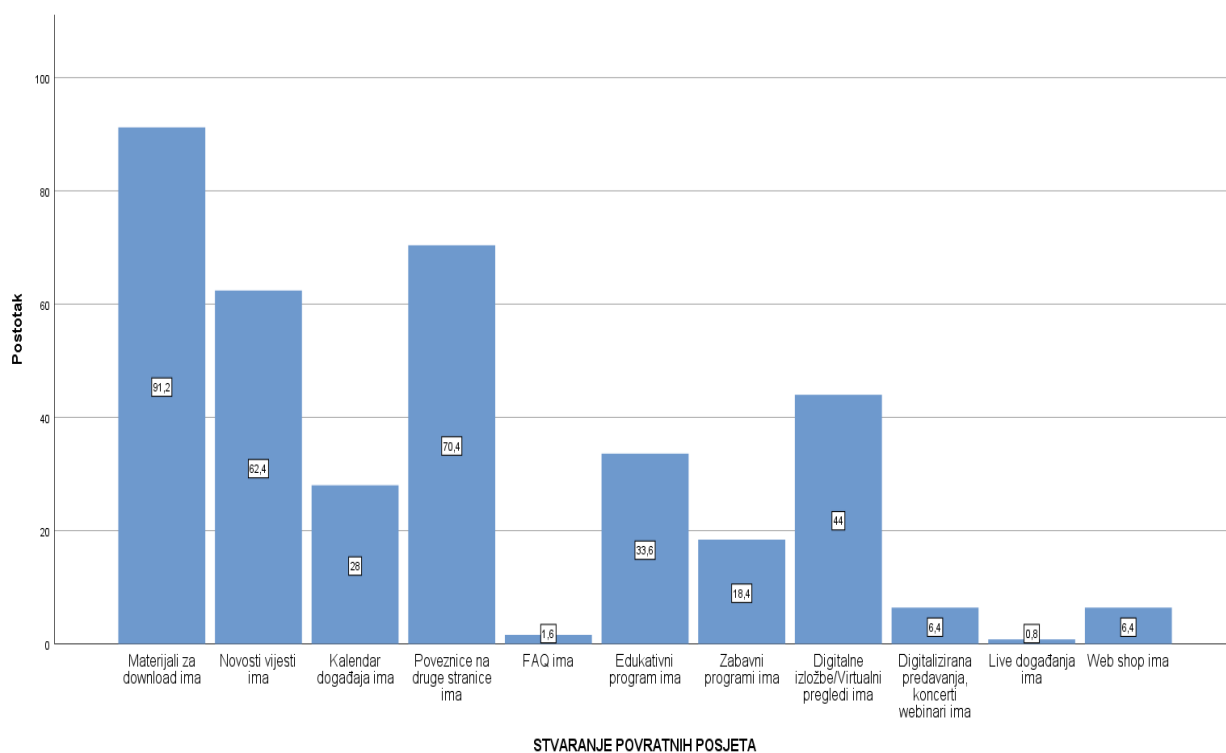
		N	%
Materijali za download	nema	11	8,8 %
	ima	114	<b>91,2 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Novosti vijesti	nema	47	37,6 %
	ima	78	<b>62,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Kalendar događaja	nema	90	72,0 %
	ima	35	28,0 %
	ukupno	125	100,0 %
Poveznice na druge stranice	nema	37	29,6 %
	ima	88	<b>70,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
FAQ	nema	123	98,4 %
	ima	2	1,6 %
	ukupno	125	100,0 %



Edukativni program	nema	83	66,4 %
	ima	42	33,6 %
	ukupno	125	100,0 %
Zabavni programi	nema	102	81,6 %
	ima	23	18,4 %
	ukupno	125	100,0 %
Digitalne izložbe / Virtualni pregledi	nema	70	56,0 %
	ima	55	44,0 %
	ukupno	125	100,0 %
Digitalizirana predavanja, koncerti <i>webinari</i>	nema	117	93,6 %
	ima	8	6,4 %
	ukupno	125	100,0 %
Live događanja	nema	124	99,2 %
	ima	1	0,8 %
	ukupno	125	100,0 %
Web shop	nema	117	93,6 %
	ima	8	6,4 %
	ukupno	125	100,0 %

Najveći udio muzeja (91,2 %) ima materijale za preuzimanje, ali je potrebno napomenuti da su tu doista evidentirani svi materijali koji se mogu preuzeti (*downloadati*) u različitim oblicima, neovisno o njihovim sadržajnim karakteristikama (npr. značajan broj muzeja na svojim stranicama ima dokumente poput financijskog izvještaja). Poveznice na vanjske mrežne stranice (ponovno nije uzet u obzir parametar na koja točno mjesta vode) ima nešto više od 70 % muzeja. Dvije trećine muzeja na svojim stranicama ima ažurirane vijesti/novosti u posljednjih 15 dana. Iako je već prethodno spomenuto da se povremeno edukativne i zabavne sadržaje nije moglo najtočnije evidentirati, brojke pokazuju da je edukativne sadržaje ponudila trećina muzeja (N = 42), a zabavne tek njih 18,4 % (N = 23). Više od 70 % muzeja na stranicama nema integriran kalendar događanja, kao jedno vrlo jednostavno i pregledno rješenje za prikaz planiranih muzejskih aktivnosti. Kategoriju učestalih pitanja i odgovora na iste (FAQ) imala su tek dva muzeja, a neku vrstu digitaliziranih predavanja, *webinara*, koncerata itd. koderi su zabilježili tek u osam slučajeva. Potkategorija koja je podrazumijevala događanja uživo (*live* događanja) bila je zabilježena samo kod jednog muzeja, ali se taj rezultat može uzeti sa znatnom dozom opreza. Takvavrsta događanja najčešće se objavljuju putem drugih platformi, npr. Facebook stranicae, i za kojumožda trenutno ne postoje informacije na službenoj stranici. To ne znači da se muzeji njima nisu koristili kao jednim od komunikacijskih alata u online okruženju.

**Grafikon 5: Dijaloški princip 4: Stvaranje povratnih posjeta**



Što se tiče elemenata, tj. potkategorija, koje se odnose na digitalne izložbe / virtualne preglede i *web shopove*, oni su obrađeni kao zasebna potpoglavlja u nastavku teksta. Doktorandica je smatrala da se na njih može primijeniti i svojevrsna kvalitativna analiza, kako bi se dobio uvid koje to točno digitalizirane opcije pregleda muzejskih postava / izložbi nude muzeji, kao i proizvode koje nude posjetiteljima za online .

### 7.4.1. Analiza digitalne izložbe i virtualni pregledi

Cilj analize muzejskih mrežnih stranica u potkategoriji digitalnih izložbi i virtualnih pregleda bio je ustanoviti koji su muzeji omogućili online posjetiteljima da barem na neki način „uđu“ u prostore muzejskih institucija, pregledaju stalne postavbe i izložbe. Ova kategorija objedinjuje više različitih prikaza stvarnosti u online okruženju, stoga su vođene dodatne bilješke tijekom kodiranja (Tablica 21.) i prikupljene informacije o tome kako su muzeji nazvali te vlastite aktivnosti, napisan je dodatni komentar ukoliko postoji određeni nesrazmjer, te naslovi (dijela) izložbi koje su bile dostupne.

Kod 55 muzeja zabilježeno je prisustvo barem jednog od navedenih elemenata na stranici, što čini 44 % sveukupnog uzorka, iako se daljnjom analizom samog sadržaja taj broj smanjuje. Naime, četiri muzeja su pod svoje virtualne preglede ponudili sadržaj, tj. pregled Google karta (eng. *Google maps*). Također, u najmanje 13 muzeja digitalne i/ili virtualne izložbe bile su samo jednostavni prikazi kroz fotografije i/ili fotogalerije, tekst, te u nekim primjerima malo opširniji opisi. Negdje su to bile prezentacije (primjer Muzej Turopolja) i ili statične snimke nadzorne kamere (primjer Umjetnički paviljon u Zagrebu).

Skraćenica VR se odnosi na englesku riječ *virtual reality*, koja je u hrvatskom jeziku prevedena kao virtualna stvarnost i odnosi se na „tehnologiju u kojoj je potrebno nositi naočale kroz koje ne vidite ništa oko sebe, već samo virtualno stvoreni svijet (...) koji u trenutku postaje vaša virtualna stvarnost, u kojoj interakcija s elementima koje vidite u aplikaciji nije moguća ili je pak moguća tek u minimalnoj mjeri“ (Europska komisija, 2021). Virtualna stvarnost može „nemoguće učiniti mogućim; od obrazovanja do zabave, ona otvara nove mogućnosti za uklanjanje ograničenja i prepreka“, jer koristeći se njome, muzeji mogu doista omogućiti posjet svima onima koji su iz objektivnih (najčešće zdravstvenih) razloga spriječeni doći u muzej. Mogu se povezati s većim brojem posjetitelja te potaknuti njihovu znatiželju i interes za stvarni posjet. Mogu i rekonstruirati određene događaje, oživjeti statične objekte itd. (Carlsson, 2020).

Najmanje 25 muzeja (20 %) nudi neku vrstu virtualnog pregleda muzeja (najčešće korišteni termini su VR šetnja, virtualna šetnja, 3D virtualna šetnja, 360 virtualna šetnja itd.).

**Tablica 21: Analiza digitalnih izložbi i virtualnih pregleda na muzejskim mrežnim stranicama**

	Muzej	Digitalne izložbe / virtualni pregledi	Komentar	Naziv izložbe
1.	Arheološki muzej Istre	3D/VR šetnja, četiri prostora		
2.	Arheološki muzej Narona	3D pregled izložaka i VR šetnja		
3.	Arheološki muzej u Splitu	360 šetnja		
4.	Arheološki muzej u Zagrebu	3D/VR šetnja 3D pregled izložaka		
5.	Arheološki muzej Zadar	Google maps		
6.	Dubrovački muzeji	Digitalna izložba		#karantena2020dubrovnik
7.	Etnografski muzej	VR šetnja, 360 izložbe i digitalne izložbe		„Tamo gdje su pčele doma“ „Milko Cepelić – iz ljubavi prema hrvatskom narodu našem“
8.	Etnografski muzej Split	VR šetnja		
9.	Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda	VR šetnja		
10.	Gliptoteka HAZU	Digitalna izložba	Više prezentacija kroz foto materijal	Skulptura i baština Gliptoteke HAZU u potresu
11.	Gradski muzej Čazma	VR šetnja		
12.	Gradski muzej Jastrebarsko	VR šetnja (360)		
13.	Gradski muzej Križevci	Digitalne izložbe	Više tekstualno i vizualno predstavljanje izložbe	
14.	Gradski muzej Senj	Izložbe, nazvane virtualne	Više tekstualni i vizualni pregled zbirki	
15.	Gradski muzej Varaždin	VR šetnja eksterijer i zbirka kukaca (360)		
16.	Gradski muzej Vinkovci	Google karte		
17.	Gradski muzej Virovitica	VR šetnja, VR izložba		„Drvo pjeva“, „Zlatovez na području istočne Hrvatske“
18.	Gradski muzej Vukovar	Google karte		
19.	Hrvatski povijesni muzej	Virtualne izložbe	Više tekst i slike	„Bio jednom jedan kraj, izbori 1945“; „Borba za pravicu“; „Ime, čin, serijski broj“; „IN

				MEMORIAM Vukovar 91“ ...
20.	Hrvatski željeznički muzej	Virtualna izložba		„Pruga Prvog svjetskog rata“; „A Journey through timetables“
21.	Muzej Mimara	Virtualne izložbe	Više tekst i slike	„Restaurirani predmeti iz zbirke namještaja“; „Turkmenski sagovi“; „Iza slike“ ...
22.	Muzej - <i>Museo Lapidarium</i>	Virtualna šetnja kroz prostor (ograničena na mali prikaz)		
23.	Muzej antičkog stakla u Zadru	Google karte		
24.	Muzej betinske drvene brodogradnje	Virtualni muzej	Samo slikovno i tekstualni prikaz alata koji se koriste u brodogradnji	
25.	Muzej Brdovec	Virtualne izložbe	Youtube snimka	
26.	Muzej <i>Croata insulanus</i> Grada Preloga	Digitalne 3D izložbe		„Izložba slika međimurskih autora iz kolekcije Pohižek“
27.	Muzej Domovinskog rata Dubrovnik	Interaktivna šetnja kroz Muzej		
28.	Muzej grada Pakraca	Digitalna izložba	Tekst i fotografije	„Priče iz školskih klupa“
29.	Muzej grada Pazina	Virtualna izložba Virtualna šetnja	Tekst, foto i video Youtube, zasebna podstranica Youtube	„Pišem ti pismo“ „Šetnja Pazinom 1920. i 2020. godine“
30.	Muzej grada Pregrade Zlatko Dragutin Tudjina	3D virtualna šetnja		
31.	Muzej grada Rijeke	Virtualne izložbe Virtualna šetnja	Većina njih tekst, foto, i unatrag nekoliko godina postavljene	„Merika-iseljavanje iz srednje Europe u Ameriku“; „Riječka luka“
32.	Muzej grada Šibenika	360 virtualna šetnja		
33.	Muzej grada Trogira	Online izložbe	Tekst, foto, poveznice na fotogalerije na Facebook Izložbe iz arhive	„110. obljetnica osnutka DVD-a Trogir“; „Spomenici kojih nema - nepoželjne krhotine prošlosti“; „Spomenar KUD-a "Kvadrilja"“

34.	Muzej grada Zagreba	Virtualne izložbe	Poveznica ne radi	
35.	Muzej Međimurja Čakovec	Virtualne izložbe	Digitalni katalog Tekst, foto	„U ritmu vremena: Grafički dizajn Pavla Vamplina“; „Muzej za Pogled 2020“
36.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	Online format gledanja na umjetničke koncepte	Foto i animacija	„S kolekcijom“
37.	Muzej planinarstva			
38.	Muzej policije	360 virtualna šetnja Virtualna izložba	Fotogalerija	„Koroni i potresu usprkos“
39.	Muzej Prigorja	Virtualne izložbe	360 pregled, detalji, opisi ; video, tekst	Mrtva priroda cvijeće – Jurica Drobnjak; Mala retrospektiva – Frane Radak; Balade Vesne Parun ...
40.	Muzej Sinjske alke	Virtualna šetnja		
41.	Muzej Slavonije	Virtualne šetnje	360, audio , foto, tekst	
42.	Muzej suvremene umjetnosti			#MSUonStop projekt #MSUoddoma
43.	Muzej Sveti Ivan Zelina	Virtualne izložbe	Samo tekst i foto	„Dragutin Stražimir (1821-1891)“; „Prilozi za razvoj turizma Svetog Ivana Zeline“ ...
44.	Muzej triljskog kraja	Virtualni pregled Virtualna izložba	360, foto, opis Foto, video , tekst	„Ajmo u mačkare!“
45.	Muzej Turopolja	Virtualna izložba	Prezentacija fotografija	Dječji radovi - „Zimsko doba u mom zavičaju“
46.	Muzej vučedolske kulture	Virtualni obilazak	360, foto, tekst	
47.	Muzej za umjetnost i obrt	Virtualni pregled – Google Arts&Culture	Google Arts&Culture	Projekt #seeArtFromHome pogledaj opet
48.	Muzeji hrvatskog zagorja	Virtualna izložba (360)		15.tijenale zagorskog suvenira
49.	Muzeji Ivana Meštrovića	Virtualne šetnje	360	
50.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	Virtualne izložbe	Sve vrlo zastarjelo, uglavnom prikaz fotografija i nešto malo teksta	
51.	Prirodoslovni muzej i zoološki vrt	Virtualna šetnja Virtualne izložbe	Bez dodatnih info	#ostanimo odgovorni

			Fotogalerije i video zapisi	
52.	Tiflološki muzej	Virtualne izložbe	360	Šarene čarape; Netaknuta priroda otok Rava; Mrak posao
53.	Umjetnički paviljon u Zagrebu	Virtualne izložbe	Statična snimka nadzorne kamere	Virtualna izložba - Oleg Šuran; Mihael Giba
54.	Zavičajni muzej Ogulin	Virtualna šetnja	360	
55.	Zavičajni muzej Stjepan Gruber	Virtualna i multimedijalna izložba Virtualna šetnja	360	„Za šaku denara“; „Ima jedan graničar, boja mu je plava“ ...

## 7.4.2. Analiza muzejskih web shopova

Tek šest muzeja (4,8 %) na svojim mrežnim stranicama ima web shop, mogućnost kupnje različitih muzejskih publikacija i/ili suvenira, multimedijских izdanja, nakita, odjeće itd. Jedan od muzejskih web shopova nije bio aktivan (istaknuto je da se radi na održavanju sustava) tijekom mjeseca srpnja, dok je jedan muzej imao mogućnost online kupnje samo ulaznica. Potrebno je napomenuti da je još muzejskih stranica imalo poveznicu na web shop, ali nije funkcionirao u online okruženju, već je bila istaknuta ponuda raznih proizvoda (fotografije i/ili opisni elementi) koji su se isključivo mogli naručiti telefonski ili elektroničkom poštom, što u analizi ovog rada nije zabilježeno kao web shop. Tablica 22. sadrži popis muzeja koji su na mrežnoj stranici integrirali web shop, kao i opći pregled ponude proizvoda koji se mogu kupiti online, među kojima svakako prednjače različite muzejske publikacije.

**Tablica 22: Popis muzejskih web shopova i ponude u online okruženju**

	<b>Muzej</b>	<b>Web shop ponuda</b>
1.	Arheološki muzej Naron	Katalozi, 3D slikovnice, bojanke, virtualna šetnja s audio vodičem
2.	Gradski muzej Sisak	Različite publikacije, nakit i suveniri
3.	Hrvatski muzej naivne umjetnosti	Različite publikacije, slagalice, poster, online ulaznice
4.	Muzej Međimurja Čakovec	Web shop nije aktivan – održavanje sustava
5.	Muzej Sinjske alke	Isključivo online ulaznice
6.	Muzej suvremene umjetnosti	Različite publikacije, multimedija, umjetnički suveniri, modni dodaci, ponuda za djecu
7.	Muzej vučedolske kulture	Različite publikacije, nakit, odjeća, replike, magneti
8.	Muzeji Ivana Meštrovića	Različite publikacije, magneti, olovke, kišobrani, bojice, lepeze



## 7.5. Peti dijaloški princip: Dijaloške petlje

Peti dijaloški princip „Dijaloške petlje“ u izvornom radu Kent & Taylor (1998) objašnjen je kao upotreba različitih komunikacijskih alata i kanala pri organizaciji kako bi se dobilo mišljenje, povratne informacije od svojih javnosti, te odgovorilo na njihova pitanja. Cilj je ostvarenje dijaloške komunikacije. Capriotti & Kuklinski Pardo (2012, p.620) u svojem radu, koji se odnosi na muzejske institucije, smatraju da se početna ideja dijaloške petlje unaprijedila, te da se treba promatrati kao kontinuirana interakcija između organizacije i njezinih javnosti temeljem različitih internetskih alata koji omogućuju vrlo jednostavnu i stalnu razmjenu informacija, komentara, mišljenja, procjena i iskustava. Štoviše, oni smatraju da je dijaloška petlja rezultat ispravnog ispunjenja i upravljanja ostalim dijaloškim principima. Ipak, u ovom radu dijaloška petlja zadržana je kao zasebna kategorija koja u najvećem dijelu objedinjuje različite web 2.0. alate i informacijske sustave za kontaktiranje (kako su ih kategorizirali Capriotti i Kuklinski Pardo, u Tablici 7.), pa je prvenstveno unutar mrežnih stranica analizirano prisustvo/odsustvo sljedećih elemenata: a) online anketa ili mogućnost slanja povratnih informacija (*feedback*) mailom; b) pretplata na *newsletter*; c) blog; d) Facebook stranica; e) Twitter profil; f) YouTube kanal; g) Instagram račun; h) podcasti; i) neke druge inovativne aktivnosti ???(zabilježene aktivnosti na nekim drugim društvenim mrežama, npr. TikTok ili neke druge vrste aktivnosti i projekti koji su se razvili u kontekstu pandemije i situacije zatvaranja, kao što je navedeno i u UNESCO-vom dokumentu (2020, p.16, Tablica 10.).

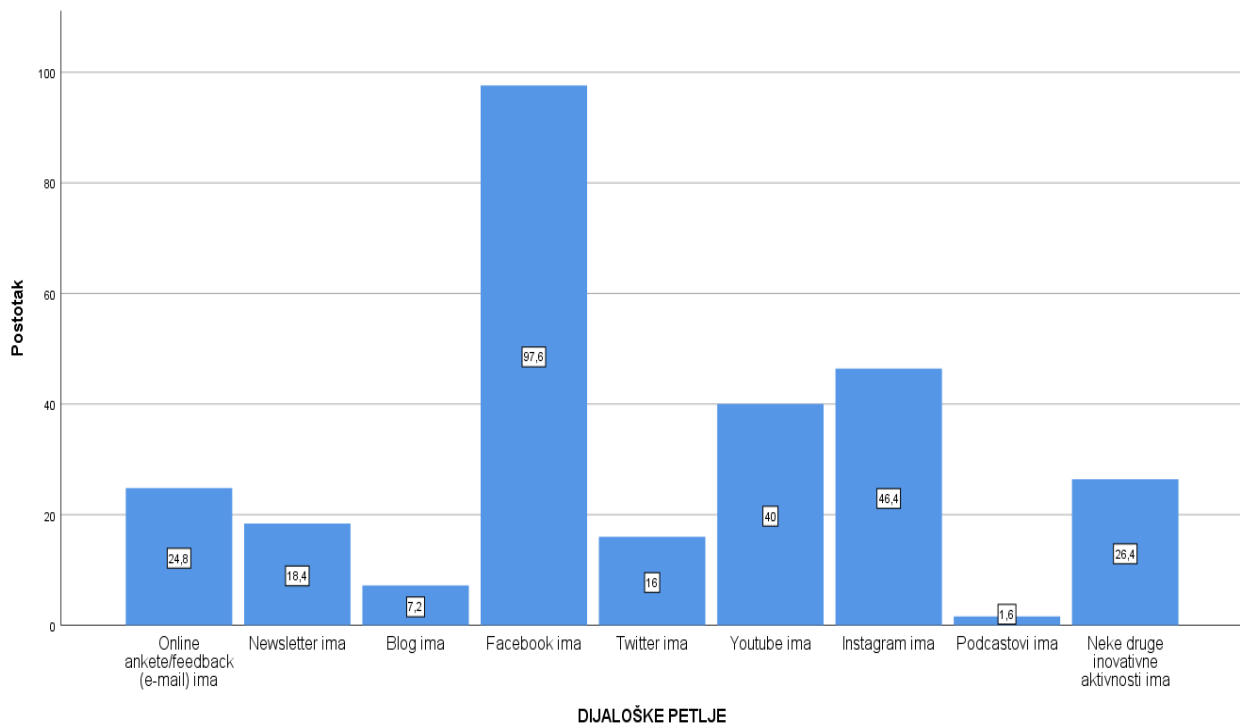
**Tablica 23: Dijaloški princip 5: Dijaloške petlje**

		N	%
Online ankete/ <i>feedback</i> (e-mail)	nema	94	75,2 %
	ima	31	24,8 %
	ukupno	125	100,0 %
<i>Newsletter</i>	nema	102	81,6 %
	ima	23	18,4 %
	ukupno	125	100,0 %
Blog	nema	116	92,8 %
	ima	9	7,2 %
	ukupno	125	100,0 %
Facebook	nema	3	2,4 %

	ima	122	<b>97,6 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Twitter	nema	105	84,0 %
	ima	20	16,0 %
	ukupno	125	100,0 %
Youtube	nema	75	60,0 %
	ima	50	<b>40,0 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Instagram	nema	67	53,6 %
	ima	58	<b>46,4 %</b>
	ukupno	125	100,0 %
Podcasti	nema	123	98,4 %
	ima	2	1,6 %
	ukupno	125	100,0 %
Neke druge inovativne aktivnosti	nema	92	73,6 %
	ima	33	26,4 %
	ukupno	125	100,0 %

Mogućnost izravnog kontaktiranja organizacije mailom u obliku obrascaintegriranog u stranici ima tek 31 muzej (24,8 %). Podatci za ostale kategorije ponovno su dodatno analizirani i predstavljeni u nastavku rada kroz zasebna potpoglavlja. Doktorandica se pretplatila na muzejske *newslettere* novom elektroničkom adresom (otvorenom za potrebe istraživanja u okviru doktorskog rada) kako bi dobila neposredan uvid u distribuciju i sadržaj istih. Blogovi, kao zaseban komunikacijski alat, također su dodatno analizirani. Što se tiče društvenih mreža, provedena je dublja analiza sadržaja i elemenata Instagrama, Twittera i YouTube kanala muzeja, dok se za društvenu mrežu Facebook podatci nisu mogli prikupiti nijednim od dostupnih alata za *scraping* podataka, a za „ručno“ prikupljanje je obim dostupnih podataka i uzorak od 122 muzeja (97,6%) koji koriste Facebook bio prevelik. Stoga se produblivanje teme oko učestalosti objavljivanja, vrste sadržaja i mogućnosti dobivanja povratnih informacija i ostvarenja interakcije s pratiteljima u kontekstu Facebooka provelo kroz dubinske intervjue u sljedećoj istraživačkoj fazi.

**Grafikon 6: Dijaloški princip 5: Dijaloške petlje**



Gledajući sumarno korištenje društvenim mrežama od strane hrvatskih muzeja, Facebook koriste gotovo svi muzeji, druga najčešće korištena društvena mreža je Instagram, kod 46,4 % (N = 58), dok YouTube kanal postoji za 50 muzeja (40 %). Na četvrtom mjestu nalazi se Twitter kojim se koristi 16 % muzeja (N = 20).

Odrediti koja je idealna frekvencija objavljivanja na društvenim mrežama gotovo je nemoguće i sve češće se spominje važnost kvalitete samog sadržaja, a manje učestalost objavljivanja. Ipak, prečesto objavljivanje može biti zamorno i dosaditi publici, a izostanak objava predstavlja svojevrstnu prijetnju da će publika zaboraviti na organizaciju.

Prema podacima koje iznose Capriotti i suradnici (2020, p.12) pozivajući se na izvještaj Digital report 2019, sugestije su da frekvencija objavljivanja na Facebooku i Instagramu bude jedna do dvije objave dnevno, na Twitteru tri do pet objava dnevno, a na YouTubeu jedan do dva videozapisa tjedno. Napominju i da postoji veliki nesrazmjer u dobivenim rezultatima istraživanja brojnih autora koji su analizirali aktivnosti različitih organizacija na društvenim mrežama i učestalost objavljivanja novog sadržaja, što je sasvim razumljivo s obzirom da se cjelokupan kontekst, metode i uzorci istraživanja razlikuju.

Podatci za 2020. godinu (Digital Reports 2021) pokazuju da je prosječan dnevni broj objava na Facebook stranicama bio 2,37, a zanimljivo je da su većina njih poveznice na različite sadržaje (47 %), potom fotografije (36 %), dok se videozapisi nalaze na trećem mjestu (15 %). Na Instagramu prosječan broj objava u jednom danu iznosi 1,56 (fotografije čine 65 %, a videozapisi i objave koji su kombinacija više fotografija, tzv. *carousel posts* su podjednako zastupljeni, 17 %).

Iako autor Myers (2021) smatra da se učestalost objavljivanja sadržaja na društvenim mrežama može svesti na pravilo da se objavljuje onoliko često koliko organizacija ima kvalitetan sadržaj, u Tablici 24. su prikazane minimalne, prosječne i idealne frekvencije objava (dnevno i/ili tjedno) na društvenim mrežama koje su uključene u istraživački dio ovoga rada. Vrlo slične preporuke iznosi i McLachlan (2021), uz dodatak da je na Instagramu poželjno objavljivanje jedne do dvije priče (*stories*) dnevno, dok se na Twitteru brojevi ipak zadržavaju na pet objava dnevno.

**Tablica 24: Učestalost objavljivanja na društvenim mrežama, adaptirano prema Myers (2021), prikaz doktorandice**

<b>Društvena mreža</b>	<b>Minimum</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Optimalno</b>
<b>Facebook</b>	1 tjedno	3 tjedno	1 dnevno
<b>Twitter</b>	1 dnevno	3 do 6 dnevno	15 do 23 dnevno
<b>Instagram</b>	1 tjedno	3 tjedno	1 do 2 dnevno

### 7.5.1. Analiza muzejskih *newslettera*

Mogućnost pretplate na elektroničke *newslettere* ponudila su 23 muzeja (Prilog 3.), što čini 18,4 % uzorka. Prilikom ispunjavanja obrazaca za pretplatu koje su bile dostupne na muzejskim mrežnim stranicama vidljivo je da tri poveznice za pretplatu nisu u funkciji, čime se broj dostupnih muzejskih *newslettera* smanjio na 20.

Zanimljiv je podatak koji pokazuje da u jednom slučaju nije postojao obrazac za pretplatu integriran u samu stranicu, već se od posjetitelja zahtjeva samoinicijativno slanje maila, kako bi se iskazala zainteresiranost za pretplatu, što zasigurno nije primjer proaktivnog pristupa za ugradnju sustava za povratne informacije.

Od trenutka pretplate (kraj mjeseca lipnja) pa do kraja rujna 2021. godine evidentirana je učestalost i sadržajne karakteristike zaprimljenih *newslettera* (detaljno prikazano u Prilogu 4.)

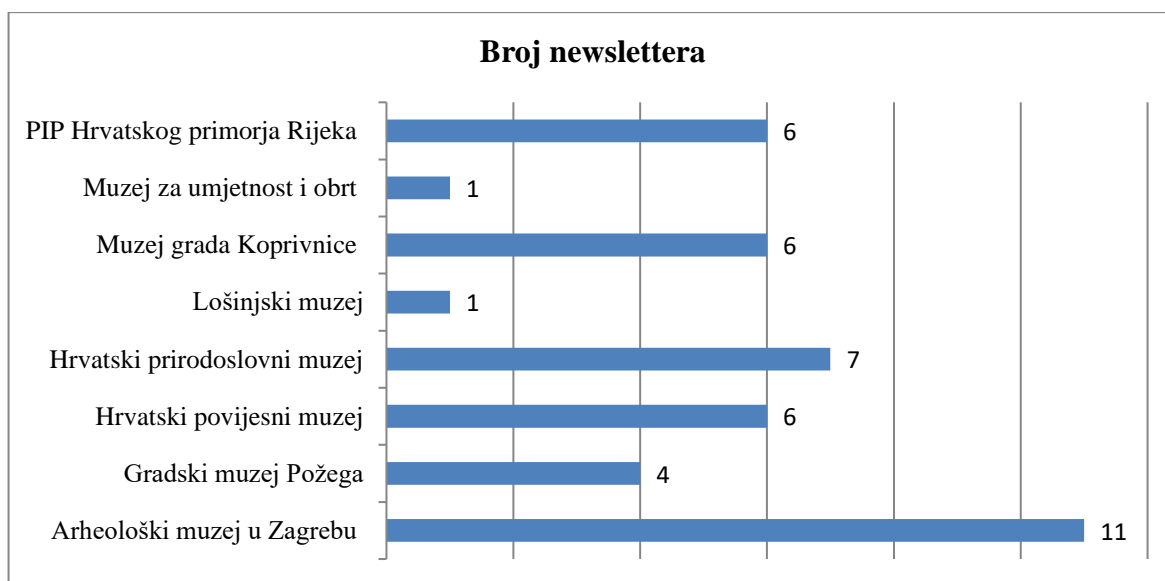
U razdoblju od tri mjeseca na novootvorenu mail adresu pristigla su 42 *newslettera*, a ono što je iznimno važno za istaknuti je činjenica da se ta brojka odnosi na tek osam muzeja. Ako se ta brojka prevede u postotni izraz, tek nešto više od 6 % hrvatskih muzeja (N = 125) priprema i distribuira elektroničke *newslettere* u određenim vremenskim intervalima.

Najveći broj *e-newslettera* poslao je Arheološki muzej u Zagrebu (11), zatim Hrvatski prirodoslovni muzej (7), Hrvatski povijesni muzej, Muzej grada Koprivnice, Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka (6), Gradski muzej Požega (4), a Muzej za umjetnost i obrt i Lošinjski muzej po jedan u razdoblju od tri mjeseca, kao što je vidljivo u Grafikonu 7.

Sadržaj zaprimljenih *newslettera* uvelike se razlikuje od muzeja do muzeja. Neki šalju samo pozivnice za otvorenje izložbi, bez ikakvih popratnih informacija o istoj, što se može isključivo nazvati „elektroničkom pozivnicom“, a ne *newsletterom* u pravom smislu riječi. Poneki uz pozivnicu uvrste i popratne informacije, dok dio muzeja prakticira slanje skraćenih vijesti s poveznicama na mrežnu stranicu ili društvene mreže. *Newsletter* koji se svojim sadržajem i izgledom ističe među analiziranimima je onaj od Muzeja za umjetnost i obrt („Rujan u MUO donosi...“) koji se na samom početku izravno obraća čitateljima, u svojevrsnom uvodniku, a potom na vrlo jednostavan način daje pregled različitih programa koji se mogu posjetiti/pratiti uživo ili online, projekata u kojima muzej sudjeluje itd., a svaka popratna

fotografija uz vijest ujedno je i poveznica na službenu mrežnu stranicu muzeja gdje se posjetitelji mogu detaljnije informirati o odabranoj temi. Na samom kraju implementirane su ikone koje vode na MUO društvene mreže, ali i one koje omogućuju direktno kontaktiranje organizacije (elektroničkom poštom), kao i korisničko dijeljenje dijela sadržaja ili cjelovito prosljeđivanje *newslettera*.

**Grafikon 7: Distribucija *e-newslettera* (srpanj - listopad 2021. godine)**



### **7.5.2. Analiza muzejskih blogova**

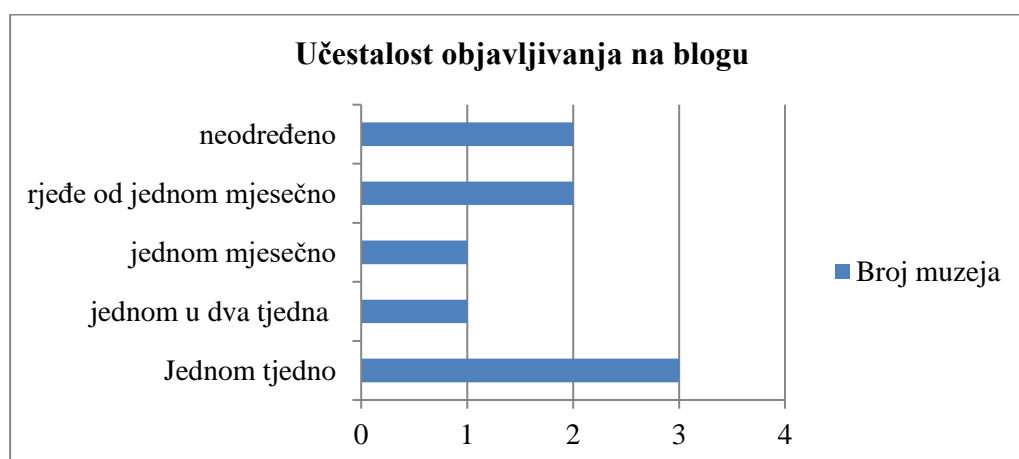
Tek devet muzeja (7,2 %) unutar svojih mrežnih stranica ima poveznicu na blog, kao jednu od mogućih platformi koje u online okruženju mogu biti vrlo korisne za predstavljanje široke lepeze tema iz muzejske struke. Oni su još jedan od primjera tzv. dijaloških alata u kojima interakcija s posjetiteljima može biti na visokoj razini. „Blogovi su najčešće usmjereni na određenu temu ili industriju, čiji tekst, fotografije i videosadržaje kronološkim redom objavljuju i održavaju, u pravilu pojedinci, ili manje skupine. Većina ih je interaktivna, na način da posjetitelji mogu sudjelovati u razgovoru koristeći komentare. U tom smislu, blogovi su jedan od prvih formata društvenih medija“ (Waddington, 2012, p.93).

Potrebno je napomenuti da je u slučaju Muzeja grada Trogira do 1. lipnja 2021. godine blog korišten kao zamjena za mrežnu stranicu. Četiri muzeja započela su s pisanjem bloga tijekom „pandemijskog razdoblja“ 2020. i 2021. godine te se drže relativno ustaljene dinamike objava (jednom tjedno ili jednom mjesečno; Grafikon 8.). Tijekom analize (29. srpanj 2021. godine) zabilježene su posljednje tri objave na blogu kako bi se utvrdila dinamika/učestalost objavljivanja novog sadržaja. Kod dva muzeja zabilježena je kategorija „neodređeno“ (Muzej betinske drvene brodogradnje nema klasičan blog, pa iz istog nije vidljivo posljednje ažuriranje sadržaja, kao ni datum objave; a kod Pomorskog i povijesnog muzeja Hrvatskog primorja Rijeka pronađene su poveznice na dva različita bloga, ali njihov sadržaj je postavljen još u 2016. godini i otad nije ažuriran). Analizom je utvrđeno da tri muzeja objavljuju nove sadržaje svaki tjedan, po jedan muzej jednom ili dva puta mjesečno, a za dva muzeja pisanje bloga je aktivnost kojoj se posvete rjeđe od jednom mjesečno.

**Tablica 25: Analiza muzejskih blogova**

	MUZEJ	Naziv i URL adresa	Posljednje tri objave	Arhiva
1.	Gradski muzej Karlovac	Blog Gradskog muzeja Karlovac <a href="https://blog.gmk.hr/">https://blog.gmk.hr/</a>	6.7.2021. 24.3.2021. 11.3.2021.	ožujak, 2019.
2.	Hrvatski školski muzej	Blog Hrvatskog školskog muzeja <a href="https://blog.hsmuzej.hr/">https://blog.hsmuzej.hr/</a>	26.5.2021. 18.5.2021. 11.5.2021.	svibanj, 2020.
3.	Muzej Mimara	Blog Muzeja Mimara <a href="https://blog.mimara.hr/">https://blog.mimara.hr/</a>	1.6.2021. 25.5.2021. 17.5.2021.	veljača, 2020.
4.	Muzej betinske drvene brodogradnje	<a href="https://www.mbdb.hr/hr/blog/">https://www.mbdb.hr/hr/blog/</a>	Nije naznačeno	Nije naznačeno
5.	Muzej Domovinskog rata u Splitu	Muzej Domovinskog rata u Splitu blog <a href="https://mdrus.hr/blog/">https://mdrus.hr/blog/</a>	16.6.2021. 22.4.2021. 22.4.2021.	travanj, 2021.
6.	Muzej grada Trogira	Muzej grada Trogira <a href="http://muzejgradatrogira.blogspot.com/">http://muzejgradatrogira.blogspot.com/</a>	17.5.2021. 11.5.2021. 10.5.2021.	2013.
7.	Muzej vučedolske kulture	Blog Muzeja vučedolske kulture <a href="https://vucedol.hr/hr/blog/">https://vucedol.hr/hr/blog/</a>	12.7.2021. 30.6.2021. 5.6.2021.	listopad, 2015.
8.	Muzeji i galerije Konavala	Samonikle priče iz Konavala <a href="https://blog.migk.hr/">https://blog.migk.hr/</a>	29.7.2021. 28.7.2021. 27.7.2021.	ožujak, 2020.
9.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	Muzealac iz muzeja <a href="https://muzealac.blogspot.com/">https://muzealac.blogspot.com/</a>	12.12.2016.	svibanj, 2016.
		Baština 051 <a href="http://heritage051.blogspot.com/">http://heritage051.blogspot.com/</a>	11.12.2016.	kolovoz, 2015.

**Grafikon 8: Učestalost objavljivanja sadržaja na muzejskim blogovima**





### 7.5.3. Analiza Twitter računa

Kod 16 % muzeja (njih 20) utvrđeno je postojanje službenog Twitter računa, i to na način da je njih sedamnaest imalo jasno naznačenu poveznicu na mrežnoj stranici, dok su najmanje tri muzeja aktivna na Twitteru, ali to isto nisu integrirali unutar stranice. Njihovo prisustvo ustanovljeno je izravnom pretragom Twittera. Usporedbe radi, u istraživanju Rivera i suradnika (2020, p.3) na primjeru arheoloških muzeja u Španjolskoj, službene institucijske Twitter račune ima 23 % muzeja.

Ukoliko se gleda vrijeme kada su se pojedini muzeji pridružili i otvorili službene profile na mikroblogging servisu Twitter (Grafikon 9.), ne može se vidjeti značajno odstupanje u pandemijskim godinama, jer su se tada tek dva muzeja pridružila aktivnostima na Twitteru. Najveći broj *tweetova* (analiza provedena 30. srpnja 2021.) ima Prirodoslovni muzej Rijeka (1587), a potom Muzej za umjetnost i obrt (1256), a njihova aktivnost seže još u 2012/2013. godinu. Značajna je aktivnost trećeg muzeja po najvećem broju objava, a to je Arheološki muzej Istre koji ima čak 920 *tweetova*, a korištenje je započeo u 2020. godini. Na Grafikon 10. predstavljeni su podatci o aktivnostima muzeja prema broju objava, iz kojih je vidljivo da je ipak značajan broj onih muzeja koji se Twitterpm ne koriste na ispravan, proaktivan način za komunikaciju s različitim javnostima (čak pet muzeja ima ispod 50 objava u posljednjih tri, pa čak i do 11 godina „prisustva“ na spomenutoj društvenoj mreži). Vrlo slični rezultati su i kada se uzme u obzir broj pratitelja (*followers*), jer više od 40 % muzeja ima ispod 50 pratitelja, njih šest ima u rasponu između 100 i 300 ljudi, dok su iznimke oni poput Arheološkog muzeja u Zagrebu (553 *followers*) ili Muzeja suvremene umjetnosti (401 pratitelj). Na trećem mjestu je je ponovno Arheološki muzej Istre s 329 pratitelja koje je stekao u nešto više od godinu dana aktivnosti.

Ukoliko se muzejska aktivnost želi okarakterizirati kao planirana, kontinuirana i vrijedna, potrebno je da se na Twitter profilu nalazi barem tri do pet objava tjedno, i to onih koji sadržajno originalno dolaze od samog muzeja (Rivero et.al, 2020; Capriotti et.al. 2020), pa je provedena i analiza aktivnosti kroz razdoblje od mjesec dana, ručnim brojanjem svih objava. Tada je ustanovljeno da čak njih 15 (75 %) nema nikakve objave posljednjih mjesec dana, a među njima je značajan broj onih koji nisu bili aktivni cijelu 2021. godinu ili čak nekoliko godina unatrag (npr. jedan od muzeja nema nijedan *tweet* punih šest godina), što je vidljivo u Tablici 26., u kojoj se posljednja dva stupca odnose na aktivnosti (broj objava), a u komentarima

je učestalost objava kroz tjedne, ili (što je češći slučaj) komentar o tome kako nije zabilježena aktivnost i više mjeseci, pa čak i godina.

Jedini muzej koji ispunjava predložene parametre aktivnosti je Arheološki muzej Istre (12 objava), pet objava ima Hrvatski školski muzej, MUO (tri), Umjetnički paviljon dvije i Arheološki muzej u Zagrebu jednu objavu.

**Tablica 26: Glavne značajke Twitter profila muzeja u Republici Hrvatskoj i njihova aktivnost**

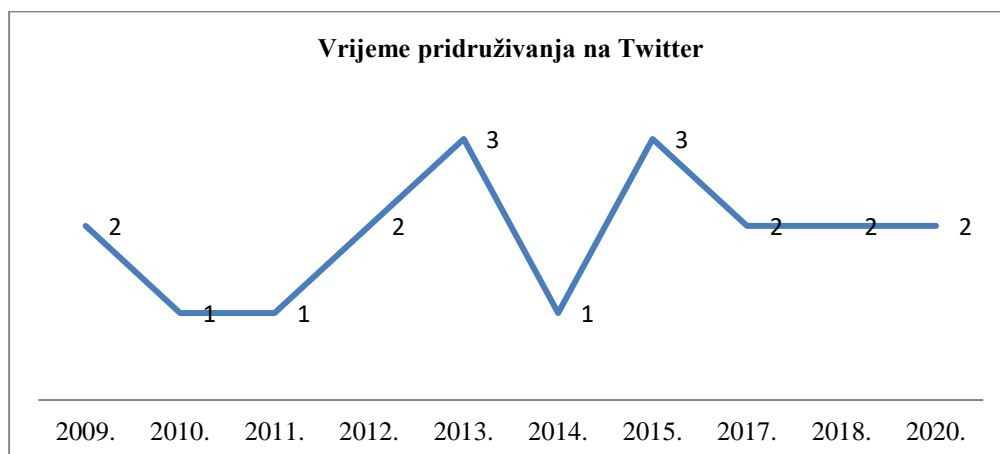
	MUZEJ	Broj tweetova	Following	Followers	Joined	Broj objava (mjesec dana)	Komentar
1.	Arheološki muzej Istre	920	329	191	Ožujak, 2020.	12	1,5,4,2
2.	Arheološki muzej Narona	36	187	200	Ožujak, 2010.	0	Nema aktivnosti od 2020.
3.	Arheološki muzej u Zagrebu	451	553	474	Listopad, 2014.	1	0,0,1,0
4.	Creski muzej	0	2	7	Studeni, 2012.	0	0
5.	Etnografski muzej Istre	Račun više ne postoji				0	0
6.	Galerija umjetnina	240	35	92	Siječanj, 2015.	0	Nema aktivnosti od 2018.
7.	Hrvatski muzej turizma <sup>7</sup>	101	67	32	Travanj, 2018.	0	Nema aktivnosti od 2018.
8.	Hrvatski prirodoslovni muzej	99	33	89	Studeni, 2017.	0	Nema aktivnosti od lipnja 2021.
9.	Hrvatski školski muzej	191	19	34	Svibanj, 2020.	5	1,1,3,1,
10.	Javna ustanova Galerija Klovićevi dvori <sup>8</sup>	844	267	565	Travanj, 2013.	0	Nema aktivnosti od 2019.
11.	Muzej Cetinske krajine - Sinj	2	12	1	Svibanj, 2017.	0	0
12.	Muzej grada Trogira	681	262	388	Lipanj, 2013.	0	Nema aktivnosti od srpnja 2021.
13.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	257	206	909	Ožujak, 2009.	0	Nema aktivnosti od 2020.
14.	Muzej Prigorja	7	20	5	Veljača, 2018.	0	0
15.	Muzej suvremene umjetnosti	691	401	3562	Prosinac, 2009.	0	Nema aktivnosti od 2020.

<sup>7</sup> Hrvatski muzej turizma – račun na engleskom jeziku (*Croatian Museum of Tourism*, @CroTourismuseum)

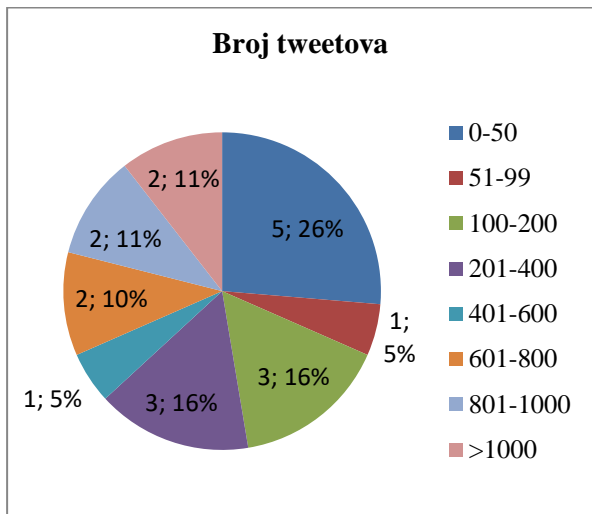
<sup>8</sup> Javna ustanova Klovićevi dvori – poveznica koja je integrirana u mrežnu stranicu ne radi.

16.	Muzej za umjetnost i obrt	1256	134	360	Lipanj, 2013.	3	1,1,0,1
17.	Muzeji Ivana Meštrovića	137	98	160	Ožujak, 2015.	0	Nema aktivnosti od svibnja 2020.
18.	Prirodoslovni muzej i zoološki vrt	16	23	54	Ožujak, 2015.	0	Nema aktivnosti od 2015.
19.	Prirodoslovni muzej Rijeka	1587	30	177	Kolovoz, 2012.	0	Nema aktivnosti od 2020.
20.	Umjetnički paviljon u Zagrebu	322	177	275	Prosinac, 2011.	2	0,0,2,0

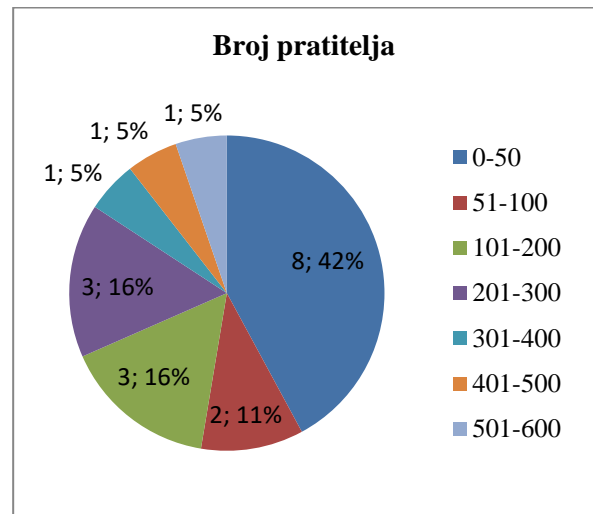
**Grafikon 9: Vrijeme pridruživanja muzeja na Twitter**



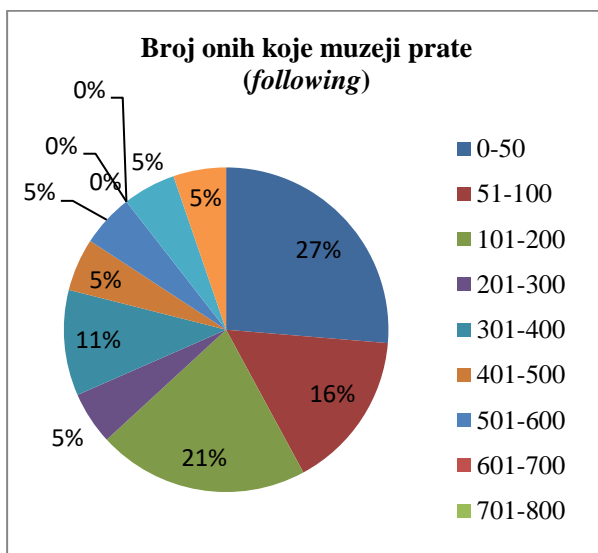
**Grafikon 10: Broj objava – Twitter**



**Grafikon 11: Broj pratitelja – Twitter**



**Grafikon 12: Broj Twitter profila koje prate muzeji**



#### 7.5.4. Analiza YouTube kanala

Prvotna analiza ustanovila je postojanje YouTube kanala za 51 muzej od  $N = 125$ , što čini 40,8 % uzorka. Najmanje 12 muzeja (24 %) nije imalo poveznicu za vlastiti Youtube kanal na mrežnim stranicama, već je njihovo postojanje utvrđeno koristeći se Google pretraživačem i/ili onim unutar same YouTube platforme. Za jedna muzej (Prirodoslovni muzej Metković) pronađena su dva YouTube kanala (u analizu je uvršten posljednji otvoren, dakle iz travnja 2021. godine).

Od 51 muzeja koji je pobrojan, iz daljnje analize isključeno je njih šest<sup>9</sup>, čime se uzorak smanjio na 45.

Kada se kao parametar analize uzme godina otvaranja službenog Youtube kanala, vidljivo je kako se najveći broj hrvatskih muzeja odlučio to napraviti tijekom pandemijske 2020. godine (10 muzeja - 22,2 %), a tijekom 2021. godine njih pet, što znači da je tijekom ove dvije godine u kojima muzeji funkcioniraju u izvanrednim uvjetima, mogućnosti koje pruža YouTube kao komunikacijski kanal iskoristilo 33 % muzeja (od  $N = 45$ ).

U Grafikonu 13. vidljivo je kako su se posljednjih 13 godina muzeji pridruživali ovom društvenom mediju. Otvaranje službenog kanala ili profila na društvenim mrežama trebalo bi podrazumijevati i aktivno korištenje istog, ali to nije uvijek tako. Stoga se i u ovom dijelu istraživanja zabilježilo kada je postavljen prvi videosadržaj na platformu, a u većini slučajeva (80%) se otvaranje službenog kanala podudara i s prvom zabilježenom aktivnošću, dok u preostalih devet slučajeva (20 %) odgoda prvih aktivnosti varira od jedne, pa čak do sedam godina, a među njima su dva muzeja koja su započela svoje aktivnosti tijekom pandemijskih godina.

---

<sup>9</sup> a) JGL Muzej Farmacije – muzej nema vlastiti kanal, već je dio JGL (farmaceutskog dioničkog društva)

b) Muzej Like Gospić – nedavno izbrisan YouTube profil

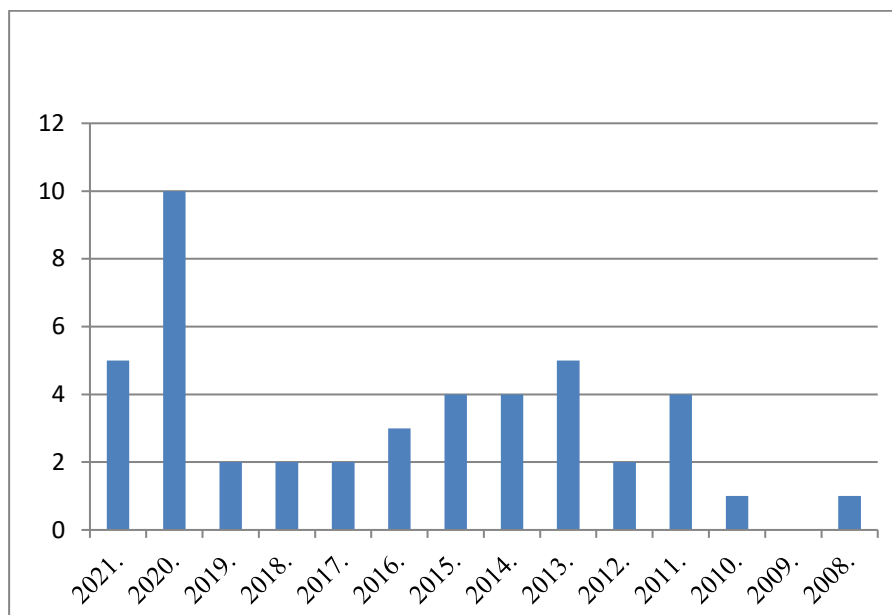
c) Kninski muzej – nedavno izbrisali sadržaj, koji je bio integriran i unutar mrežne stranice

d) Muzej Turpolje – nema YouTube kanal

e) Muzejsko-memorijalni centar Dražen Petrović – ne postoji YouTube kanal, iako je unutar mrežne stranice postavljena ikona, ali unutar nje nema poveznice

f) Zavičajni muzej Slatina – nemaju vlastiti YouTube kanal, već povezan s Felbar Studiom koji objavljuje videozapise za instituciju (daljnjom pretragom se dolazi do televizijskog kanala Marinianis Slatina)

**Grafikon 13: Pridruživanje hrvatskih muzeja na YouTube**

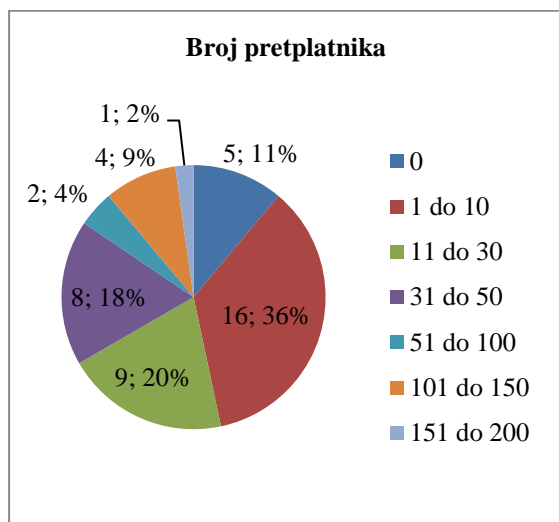


Većina muzeja zabilježila je mali broj pretplatnika, točnije do deset pretplatnika ima njih 36 % (16 muzeja). Raspon od 11 do 30 pretplatnika zabilježilo je njih devet, a od 31 do 50 osam muzejskih YouTube kanala. Najveći broj pretplatnika imaju Muzej betinske drvene brodogradnje (186), a potom Muzej Međimurja Čakovec (141) te Tehnički muzej Nikola Tesla (138). Na četvrtom mjestu je Etnografski muzej Zagreb sa 122 pretplatnika, a njegove aktivnosti započele su tek u 2020. godini (iako je i Tehnički muzej Nikola Tesla započeo s aktivnostima u prosincu 2019. godine, a prethodna dva spomenuta muzeja u 2015. godini). Pet muzeja ne bilježi nijednog pretplatnika (Grafikon 14.).

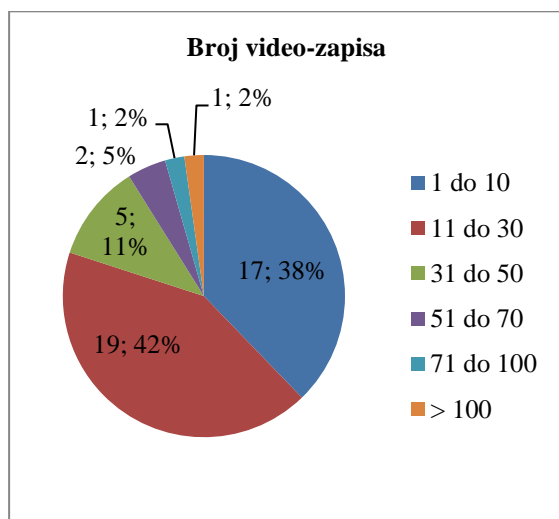
Tehnički muzej Nikola Tesla bilježi i najveći broj objavljenih videozapisa<sup>10</sup>, jedini je muzej koji ima više od 100 objavljenih YouTube sadržaja (točnije, njih 153). Arheološki muzej Istre također bilježi veliki broj objavljenih sadržaja (90), što je bitno napomenuti s obzirom da je on jedan od muzeja koji je započeo s korištenjem ove komunikacijske platforme tijekom 2020. godine. Više od 40 % muzeja je do trenutka provedene analize (6. i 7. kolovoza 2021. godine) objavilo između 11 i 30 videozapisa, a gotovo jednak broj ih ima samo do deset videa (Grafikon 15.).

<sup>10</sup> Tehnički muzej Nikola Tesla – više od 100 videozapisa su predavanja i radionice Festivala znanosti 2021., evidentirano u tablici – Prilog 5.

**Grafikon 14: Broj pretplatnika – YouTube**



**Grafikon 15: Broj videozapisa – YouTube**



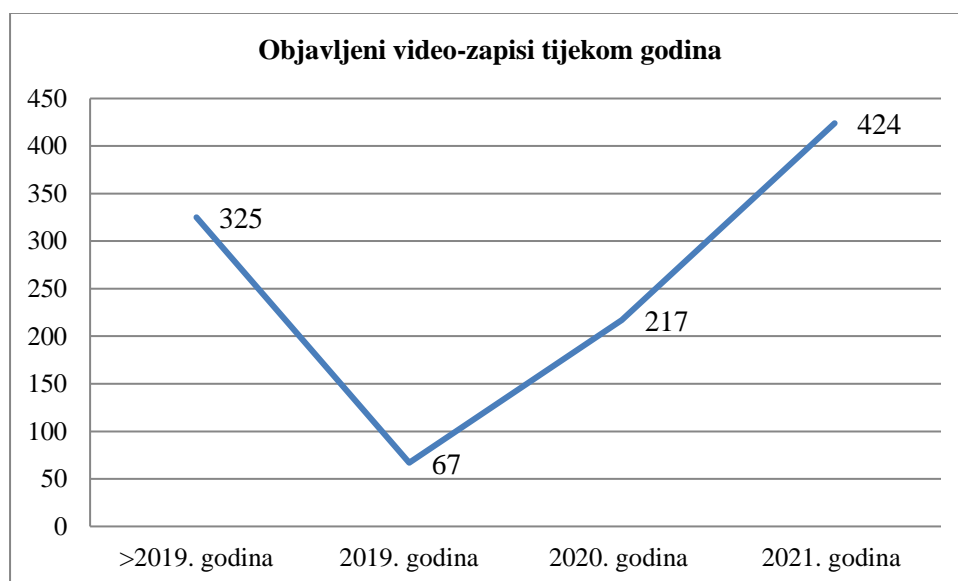
Tijekom provođenja analize, doktorandica je vodila bilješke (Prilog 5.) o samom sadržaju videozapisa, kako bi se barem dobio djelomičan uvid u sadržaje koji muzeji objavljuju. Zabilježene su one prakse koje je procijenila kao značajne imajući na umu preporuke čelnih organizacija i prakse drugih svjetskih muzeja za prilagodbu novonastaloj situaciji. Kod pojedinih muzeja naznačeni su i najgledaniji videozapisi. U nastavku teksta izdvojeni su samo neki primjeri dobre prakse, koji se odnose na muzeje koji su se svojim aktivnostima, uvjetno rečeno, bolje prilagodili izvanrednim okolnostima komuniciranja u online okruženju.

- Arheološki muzej Istre – „Prilog uz glavno jelo“, edukativno-informativni, pa čak i zabavni videozapisi koji donose zanimljive informacije kako iz samog muzeja, tako i svih drugih lokaliteta koje autorice priloga (Tina Širec Džodan i Dunja Martić Štefan) kroz međusobni dijalog, ali i uz druge brojne sugovornike, odluče predstaviti svojoj publici. Povodom Noći muzeja 2021. postavljeni su i kvizovi znanja namijenjeni različitim ciljnim javnostima (djeca – osnovnoškolci i srednjoškolci, ali i građanstvo).
- Etnografski muzej Zagreb – „Muzej s kauča“ je zajednički naziv online edukativnih aktivnosti Etnografskog muzeja; „Priče s raznih strana“ – videozapisi u kojima se pripovijedaju narodne priče, bajke i basne (pripovjedačica Željka Jelavić). Muzej objavljuje i različite radionice (npr. prirodna kozmetika na bazi pčelinjih proizvoda, bojanje pisanica, božićni ukrasi od krep papira itd.) koje gledatelji mogu primijeniti u vlastitom domu.
- Hrvatski školski muzej – većina objavljenog sadržaja su različite prigodne radionice namijenjene djeci povezane s obilježavanjem nekih blagdana, praznika i svečanosti (npr. Božić, Uskrs, Majčin dan, maškare, itd.) ili jednostavne zabavno-edukativne radionice koje djeca mogu prakticirati kod kuće
- Muzej Domovinskog rata u Splitu – videoizložba „Heroji u ratu – Hrvatski ponos u miru, Damir Tomljanović Gavran i Predrag Matanović“ (autorica Petra Šimić) – kroz seriju fotografija i naraciju opisuje se ratni put, predmeti korišteni u Domovinskom ratu, kao i odlikovanja koja su dobili za svoje zasluge.
- Umjetnička galerija Dubrovnik – virtualna izložba „Crno-bijeli svijet UGD“ (autorica Marijeta Radić); virtualna šetnja vilom Banac 1950-ih godina gdje se korištenjem arhivske građe Galerije i Znanstvene knjižnice Dubrovnik rekonstruira djelovanje ove kulturne ustanove kroz jedno desetljeće.



Ukoliko se želi vidjeti distribucija objavljenih videozapisa (sumarno, njih 1033) tijekom godina (Grafikon 16.) tada je jasno da je najveći broj objavljen kroz 2021. godinu (više od 40 %), u 2020. ih je bilo 217 (21 %), u 2019. godini tek nešto više od šest posto, a prije nje su pobrojane sve godine, i u tom razdoblju (od 2008. do 2019. godine) je objavljeno otprilike 30 % sadržaja.

**Grafikon 16: Broj objavljenih sadržaja na YouTubeu tijekom godina**



Prilikom analize službenih YouTube kanala muzeja zabilježeno je i u kojoj mjeri se u opisnom dijelu sam račun povezuje s nekim drugim platformama, npr. muzejskom mrežnom stranicom, Facebook stranicom ili sadrži li barem osnovne informacije o samom muzeju. Rezultati pokazuju da 60 % muzeja nije unijelo navedene informacije ili poveznice. Detaljna analiza značajki YouTube kanala muzejskih institucija u Hrvatskoj je dostupna na kraju rada, Prilog 6a i Prilog 6b.

### 7.5.5. Analiza Instagram računa muzeja

Instagram je društvena mreža čija se interakcija prvenstveno temelji na fotografijama i, kako navodi Yang (2021, p.16), ona zasigurno nije isključivo alat za umrežavanje prijatelja, već vrlo važna platforma za rad, posebice blogerima, i pravi poslovni kanal organizacijama kojima nudi vrlo jednostavnu mogućnost prezentiranja proizvoda i usluga te interakciju s publikom.

Gotovo se polovica hrvatskih muzeja koristi Instagramom (46,6 %, 58 muzeja), od čega ih je većina (76 %) to istaknula na vlastitoj mrežnoj stranici kroz ikonu ili tekstualnu poveznicu. Analizom sadržaja svakog muzejskog Instagram računa, dva su muzeja isključena iz daljnjeg istraživanja<sup>11</sup>, pa je konačan broj muzeja za objašnjenje dobivenih rezultata N = 56.

U opisu samog Instagram računa najčešće se nalaze opće informacije o samoj organizaciji, adresa, poveznica na službenu mrežnu stranicu, ključne riječi (*hashtagovi*), itd.

Gotovo svi muzeji (90 %) imaju jasno naznačenu poveznicu na mrežnu stranicu, dok je korištenje ključnih riječi (*hashtagova*, oznaka #) zabilježeno u nešto manje od trećine muzeja (28 %, 16 muzeja) i u pravilu je riječ o riječima koje se u punom ili skraćenom obliku odnose na naziv muzeja (značajke Instagram računa dostupne su na kraju rada kao Prilog 7.). IGTV (Instagram TV), svojevrsna Instagramova verzija YouTubea, opcija je koja korisnicima omogućuje objavljivanje i gledanje videosadržaja (koji ostaje vidljiv na samom profilu) i kojom se koristi više od 40 % muzeja.

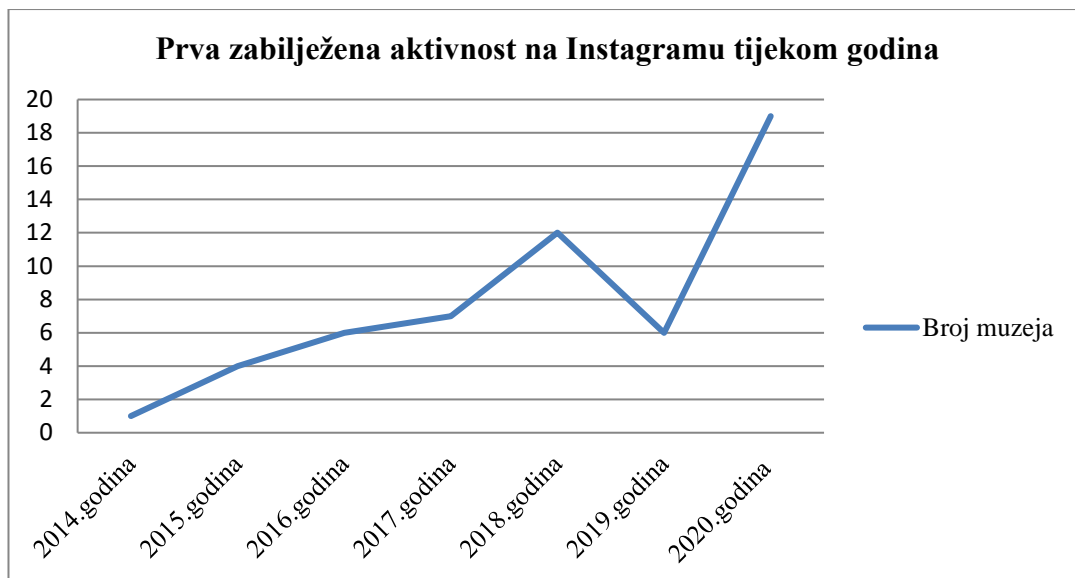
U analizi Instagram računa doktorandica je zabilježila i datum prve objavljene fotografije, kako bi se dobile informacije u kojem su razdoblju hrvatski muzeji započeli s korištenjem ove društvene mreže. U ovom dijelu analize uzorak čini 55 muzeja (N = 55, isključen Hrvatski muzej turizma, s obzirom da nema zabilježenu niti jednu objavu). Iz Grafikona 17. vidljivo je da je baš u 2020. godini najveći broj muzeja imao svoje prve Instagram objave, točnije njih 19 (34,5 %), dok se svih prethodnih godina može vidjeti gotovo pa linearan rast aktivnosti, osim u 2019. godini u kojoj se bilježi dosta manji broj muzeja koji

---

<sup>11</sup> Gradski muzej Bjelovar i Muzej grada Pazina – nemaju vlastiti Instagram račun, već samo oznaku lokacije

započinju svoje aktivnosti na ovoj društvenoj mreži (10,9 %), u usporedbi s primjerice godinom ranije, 2018., kada je ta brojka bila duplo veća ili godinu nakon, kada je čak tri puta veća.

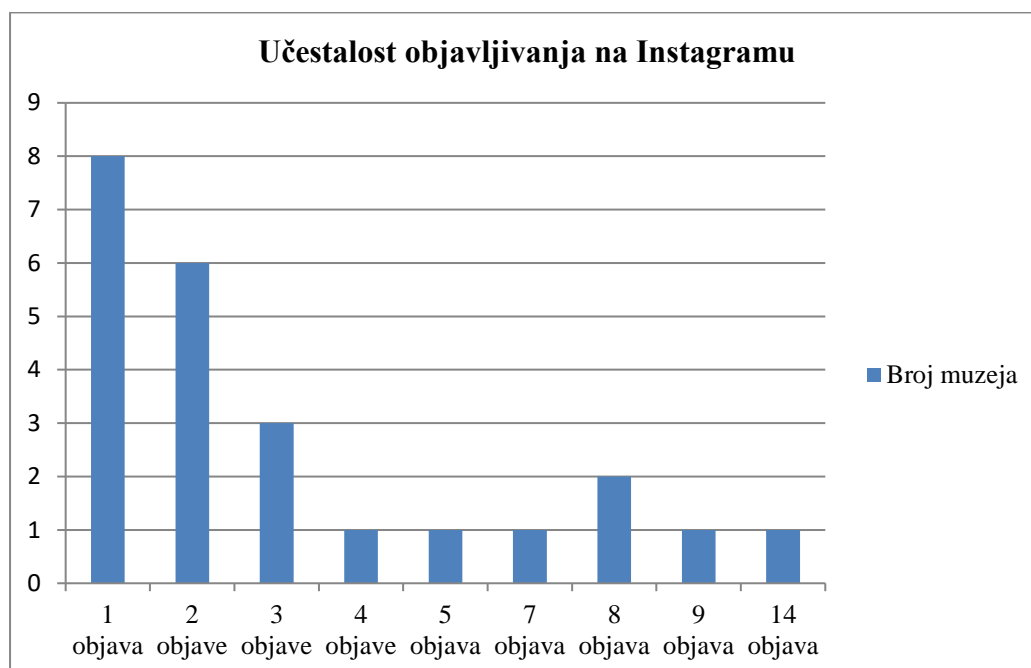
**Grafikon 17: Prve objave na Instagram računima hrvatskih muzeja**



S obzirom da se sadržaj na Instagramu vrlo često mijenja i da dio njih nije dostupan nakon 24 sata (primjer *Instagram stories*), jedan od načina za utvrđivanje učestalosti objavljivanja sadržaja bio je da se pobroje objave posljednjih tjedan dana (razdoblje od 3. do 10. kolovoza 2021. godine) i usporede s predloženim parametrima objavljivanja jedne do dvije objave dnevno (Capriotti et al., 2020; Digital Reports, 2021; Myers, 2021; McLachlan, 2021). Vodeći se tim brojkama, muzeji su trebali imati između minimalno šest i optimalno 14 objava na svojim Instagram računima.

Više od polovice muzeja (57 %) nije imalo nijednu objavu posljednjih sedam dana, a vođene su bilješke i za one muzeje čija aktivnost nije zabilježena duže vremena (Prilog 7.). Iz toga je vidljivo da jedan muzej nema uopće nijednu objavu, dva nisu aktivna više od dvije godine, i pet muzeja nema objave posljednja dva do tri mjeseca. Za preostala 24 muzeja zabilježena je aktivnost u razdoblju analize, ali i dinamika objavljivanja (Grafikon 18.) u kojoj najveći broj muzeja ima tek jednu ili dvije objave. Kada se u obzir uzmu predloženi parametri minimalnih i optimalnih objava, tek četiri muzeja ispunjavaju iste, i to dva muzeja (Arheološki muzej Istre, Dubrovački muzeji) koja su u tjedan dana imali osam objava, jedan s devet (Muzeji i galerije Konavala) i s najvećim brojem, 14 objava, je bio Lošinjski muzej.

**Grafikon 18: Učestalost objavljivanja na Instagramu**



Prema sveukupnom broju objava, najveći broj ima Muzej za umjetnost i obrt (1882), dok se nakon njega nalaze Lošinjski muzej (1562), Arheološki muzej Istre (1031), te Muzej suvremene umjetnosti (904), kao što je vidljivo u Tablici 27.

**Tablica 27: Popis muzeja prema sveukupnom broju objava**

Muzej	Prva objava	Broj objava	Followers	Following	Link web	Hashtag	IGTV	Broj objava posljednjih tjedan dana
Muzej za umjetnost i obrt	27.01.2016.	1882	3978	330	da	#muozagreb	da	5 (foto)
Lošinjski muzej	15.04.2015.	1562	2040	1809	da	#losinjskimuzej; #losinjmuseum	da	14 (foto)
Arheološki muzej Istre	13.3.2020.	1031	1325	992	da	#ami, #muzej	da	8 (6 foto + 2 video)
Muzej suvremene umjetnosti	28.02.2014.	904	7827	746	da	ne	da	0

### 7.5.6. Analiza inovativne prakse tijekom COVID-19

Posljednja potkategorija petog dijaloškog principa je unutar sebe objedinila različite inovativne prakse i projekte koje su koderi mogli uočiti analizirajući stranice hrvatskih muzeja, a zabilježeno je i prisustvo svih drugih društvenih mreža i medija koji nisu bili prethodno izdvojeni kao zasebni elementi analize. S obzirom da je vrlo teško iščitati sadržaj svih mrežnih stranica i objektivno evidentirati i razložiti sve one aktivnosti koje bi se mogle na neki način „svesti na isti nazivnik“ COVID pandemije, gledajući rezultate prikazane u nastavku treba uzeti u obzir da je koderima zasigurno, nenamjerno, dio informacija promaknuo.

U nešto više od 26 % slučajeva (N = 33) u kodnoj matrici zabilježeno je prisustvo nekog elementa koji bi djelomično ili u potpunosti mogao biti kategoriziran kao inovativna praksa, ali se ne može sa sigurnošću tvrditi da se pojavila baš za vrijeme pandemije (Prilog 8.).

Kada se govori o drugim društvenim medijima, mrežama i pripadajućim aplikacijama, jedan muzej koristi TikTok (jedna od popularnijih aplikacija za gledanje i kreiranje videozapisa), kod tri su uočene integrirane poveznice za TripAdvisor (mrežna stranica i mobilna aplikacija na kojoj se u pravilu recenzira turistička ponuda, od restorana, smještaja, izleta, kulturnih znamenitosti itd.), a jedan muzej ima vanjsku poveznicu na LinkedIn (poslovna društvena mreža).

U nastavku teksta izdvojeni su neki primjeri inovativnih praksi koje su određeni hrvatski muzeji uveli za vrijeme trajanja pandemije.

- Dubrovački muzeji – Projekt Karantena Dubrovnik 2020.<sup>12</sup> osmišljen je i pokrenut u ožujku 2020. godine kao odgovor na pojavu pandemije virusa COVID-19 i društvene promjene koje je prouzročio. „Nastupajući prema načelu bilježenja i prikupljanja građe u realnom vremenu (*Rapid Response Collecting*), a uzimajući u obzir svoju odgovornost prema zajednici, Dubrovački muzeji uputili su online poziv stanovnicima grada i okolice da dokumentiraju život iz vlastite perspektive. Najveći dio građe prikupljen je tijekom prvoga pandemijskog vala i predstavljen je virtualnom izložbom.“ (Dubrovački muzeji, 2020).

---

<sup>12</sup> Projekt Karantena Dubrovnik 2020, službena mrežna stranica: <http://karantena.dumus.hr/>, pristupljeno 11.8.2021.

Više od 300 različitih priloga (fotografija, crteža, animacija, video i audiozapisa, pjesama, priča...) donirale su 73 osobe i/ili ustanove kako bi se što vjerodostojnije ocrtala pandemijska svakodnevnica. Ova izložba je jedan od dobrih primjera povezivanja muzeja s lokalnom zajednicom i sukreiranja sadržaja koji je predstavljen i na kojem se i dalje radi. Sva će prikupljena građa biti „usustavljena u posebnom audiovizualnom fondu, odnosno zbirci unutar Dubrovačkih muzeja“ (Dubrovački muzeji, 2020).

- Muzej grada Pakraca – „Tajne muzejskog tavana“, projekt predstavljanja muzejskih predmeta koji se inače vrlo rijetko izlažu, a nalaze se u muzejskoj čuvaonici, na tavanu muzejske zgrade. To je bila samo jedna od novouvedenih kategorija na mrežnoj stranici muzeja Pakrac, koji je kroz različite digitalne sadržaje želio „virtualno približiti baštinu koju čuva i za koju se muzej brine (...), ali i prikazati muzej kao mjesto učenja kroz različite sadržaje za koje smatraju da su u isto vrijeme edukativni i zabavni i prihvatljivi širokom krugu publike“ (Muzej grada Pakraca, 2020). Organizirali su i edukativno-zabavne akcije potrage za blagom namijenjene različitim generacijama koristeći QR kodove kojima su označili važne objekte u gradu, a svaki otkriveni trag vodio je prema idućem. Na stranici je i dalje dostupna online slagalica<sup>13</sup> namijenjena najmlađima.
- Muzej likovnih umjetnosti – virtualne radionice „Crtaj i klikaj“ nastale su također kao reakcija na „situaciju u kojoj se trenutno cijeli svijet nalazi, uzrokovana nemilosrdnim virusom“, u kojoj se ova institucija potrudila svojim posjetiteljima omogućiti sudjelovanje u virtualnim radionicama (MLU, 2020). Jedna od radionica bila je reinterpretacija autoportreta u likovnoj tehnici po izboru ili fotografiranje po uzoru na autoportret (dio aktualne izložbe postavljene online), dok se druga odnosila na zadatak izrade (nacrtati, fotografirati, naslikati, izmodelirati itd.) heroja koji se „bez obzira na okolnosti, brinu za nas svakodnevno, s kratkim opisom koga ste odabrali i zašto“ (MLU, 2020). Radovi su se mogli poslati elektroničkom poštom ili na službenu Facebook stranicu muzeja, gdje su kasnije i objavljeni (MLU Facebook, 2020)
- Muzej Staroga grada – online izložba naziva „60 dana korone“, fotografa Zvonimira Tanockog predstavljena je na službenoj Facebook stranici muzeja u lipnju 2020.godine. Kako ističu na svojim mrežnim stranicama, riječ je o „crno-bijelim fotografijama koje su nastale u razdoblju od 1979. godine do danas, u različitim ciklusima i s različitim temama (...), a koje je iz svoje arhive (koja broji više od 500 tisuća fotografija) sam autor odabrao

---

<sup>13</sup> Online slagalica iz Zbirke razglednica Muzeja grada Pakraca; dostupno na: <https://www.muzej-pakrac.hr/mali-muzealci/slozi-svoju-slagalicu-8/>, pristupljeno 11.10.2021.

iz svog žanrovski raznovrsnog opusa – od portreta, dokumentarne i umjetničke fotografije, te im je, predstavljajući ih u dnevničkoj formi i s duhovitim komentarima, dao novu interpretaciju, na taj način prateći svakodnevna događanja u dvomjesečnom burnom razdoblju svjetske pandemije koronavirusne bolesti COVID-19, od 25. ožujka do 24. svibnja.“ (MSG, 2020)

- Muzej grada Zagreba – pedagoško-andragoški odjel omogućio je da brojne muzejske radionice budu dostupne u online okruženju, te su izradili „interaktivne radne listiće koji su vezani za stalni postav Muzeja (...) koji su napravljeni u virtualnim aplikacijama za učenje, a svi sadržaji su besplatni za korištenje (...)“ (MGZ, 2020). Virtualne radionice „Gradec i Kaptol“, „Zlatna bula kralja Bele IV.“, „Simboli grada Zagreba“, „Cehovi na Gradecu i Kaptolu“ dostupne su na službenoj stranici muzeja.
- Gradski muzej Križevci – u suradnji s djelatnicima Centra za odgoj, obrazovanje i rehabilitaciju Križevci realizirana je virtualna izložba koja „predstavlja više desetaka radova djece i učenika koji su nastali u posljednja dva mjeseca njihovog boravka u izolaciji. Daleko od škole u krugu svoje obitelji, ali u svakodnevnoj komunikaciji sa svojim učiteljima, učenici su stvorili bogatu mapu likovnih radova (...)“ (Gradski muzej Križevci, 2020). Radovi, podijeljeni u tri galerije i dalje su dostupni na muzejskoj mrežnoj stranici.

Tijekom analize mrežnih stranica i vođenih zabilješki, te ponovljenim detaljnijim pregledom istih, doktorandica je uvidjela da je ipak dio aktivnosti uveden i prije početka pandemije. Muzej Belišće je projekt „Šegrtski razgovori“ započeo krajem 2019.godine. U njemu se se kroz razgovore sa stručnjacima i ostalim poznavateljima obrađuju teme iz povijesti, kulture i gospodarstva Slavonije, Baranje i Srijema, a snimljeni prilozi objavljuju se na službenoj i Facebook stranici muzeja. Negdje se nije moglo sa sigurnošću utvrditi otkada je određeni sadržaj dostupan na stranici, npr. igre slagalica i pamćenja na stranicama Muzeja Prigorja i Muzeja Slavonije. U skladu s tim, prikupljene i predstavljene podatke za kategoriju inovativnih praksi ne bi trebalo uzimati kao značajne pokazatelje unutar petog dijaloškog principa, jer su ipak zahtijevali dublju analizu u smislu povezanosti sa samom pandemijom, ali se svakako mogu promatrati kao dobri primjeri povezivanja muzeja s publikom u online okruženju, neovisno o izmijenjenim okolnostima u kojima muzeji djeluju.

## 7.6. Najuspješniji muzeji u ispunjavanju dijaloških principa

U Tablici 28. nalaze se prosječni pokazatelji za promatrane dijaloške principe, točnije iz nje se mogu iščitati vrijednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije za svaki analizirani princip.

**Tablica 28: Prosječni pokazatelji za promatrane dijaloške principe**

	N		$\bar{x}$	Sd	Min	Max
	Valjanih	Nedostaje				
JEDNOSTAVNOST SUČELJA	125	0	3,0800	,91228	,00	5,00
<b>KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje</b>	125	0	5,4080	1,31429	2,00	8,00
KORISNOST INFORMACIJA - za medije	125	0	,0640	,32981	,00	2,00
<b>ZADRŽAVANJE POSJETITELJA</b>	124	1	2,4274	,72329	,00	3,00
STVARANJE POVRATNIH POSJETA	125	0	3,6320	1,73454	,00	8,00
DIJALOŠKE PETLJE	125	0	2,7840	1,54285	,00	7,00

Daljnja analiza prikupljenih podataka podrazumijevala je testiranje normalnosti distribucije promatranih varijabli u istraživanju, kako bi se na osnovu tih rezultata dalje primijenili odgovarajući parametrijski ili neparametrijski testovi (Tablica 9. u Prilozima rada), a rezultati su ukazali da normalnost distribucije nije ustanovljena u svim slučajevima i da se analiza provodi neparametrijskim testovima, kao što je primjerice Spearmanov koeficijent korelacije uz pomoć kojeg se mjeri povezanost između dviju varijabli (, Serdar, 2002), čija se vrijednost kreće od -1 do +1, pri čemu predznak „-“ ukazuje na negativnu povezanost, a „+“ na pozitivnu korelaciju i što je koeficijent korelacije bliži nuli, to je povezanost varijabli manja (Laerd, 2021). Pri interpretaciji rezultata o snažnim/jakim pozitivnim korelacijama najčešće se govori kad je  $r > 0,80$ , o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji kad je  $0,5 < r \leq 0,80$ , a kad je  $0 < r \leq 0,5$ , radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji.

Prema podacima vidljivim u Tablici 29., unutar koje su zabilježeni i dalje objašnjeni rezultati koeficijenta korelacije veći od 0,4 ( $r > 0,4$ ), najveće pozitivne korelacije postoje



između pokazatelja: „Korisnost informacija - za posjetitelje“ i „Stvaranje povratnih posjeta“ ( $r = 0,484$ ;  $p < 0,01$ ), te dijaloških principa „Zadržavanje posjetitelja“ i „Stvaranje povratnih posjeta“ ( $r = 0,428$ ;  $p < 0,01$ ) gdje je utvrđena korelacija srednjeg do slabijeg intenziteta.

**Tablica 29: Spearmanov koeficijent korelacije**

		1	2	3	4	5	6
1. JEDNOSTAVNOST SUČELJA	r	1,000	,070	,061	,231**	,149	,050
	p	.	,439	,503	,010	,098	,577
	N	125	125	125	124	125	125
2. KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje	r	,070	1,000	,099	<b>,379**</b>	<b>,484**</b>	<b>,244**</b>
	p	,439	.	,270	,000	,000	,006
	N	125	125	125	124	125	125
3. KORISNOST INFORMACIJA - za medije	r	,061	,099	1,000	,034	,109	<b>,278**</b>
	p	,503	,270	.	,705	,228	,002
	N	125	125	125	124	125	125
4. ZADRŽAVANJE POSJETITELJA	r	<b>,231**</b>	<b>,379**</b>	,034	1,000	<b>,428**</b>	<b>,184*</b>
	p	,010	,000	,705	.	,000	,041
	N	124	124	124	124	124	124
5. STVARANJE POVRATNIH POSJETA	r	,149	<b>,484**</b>	,109	<b>,428**</b>	1,000	<b>,360**</b>
	p	,098	,000	,228	,000	.	,000
	N	125	125	125	124	125	125
6. DIJALOŠKE PETLJE	r	,050	<b>,244**</b>	<b>,278**</b>	<b>,184*</b>	<b>,360**</b>	1,000
	p	,577	,006	,002	,041	,000	.
	N	125	125	125	124	125	125

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

\**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Provedeno je i testiranje promatranih kategorija s obzirom na tip muzeja (Kruskal-Wallis test), a pripadajuće tablice analize se nalaze u Prilozima rada (Prilog 9., Prilog 10. i Prilog 11..). Pritom su zabilježene određene statistički značajne razlike s obzirom na „tip muzeja“, no navedeni se rezultati ne smatraju relevantnim podacima s obzirom da su navedene statistički značajne razlike utvrđene u pravilu kod one tri muzejske institucije koje objedinjuju kategoriju opći-specijalizirani muzej, a u postotnom izrazu čine tek dva posto uzorka. Primjerice, najveća prisutnost potkategorija koje čine dijaloške principe korisnost informacija (za medije), zadržavanje posjetitelja i stvaranje povratnih posjeta zabilježena je kod specijaliziranih/općih muzeja.

U okviru dodatnog testiranja s obzirom na „ip muzeja“ (usporedba putem Hi kvadrat testa) kod prvog dijaloškog principa nisu uočene statistički značajne razlike za prisutnost navedenih sadržaja s obzirom na tip muzeja (Prilog 12.). Utvrđene su određene statistički značajne razlike kod prisutnosti analiziranih kategorija s obzirom na tip muzeja, i to kod dijaloškog principa 2a, u potkategoriji „Izbornik za engleski jezik“, gdje je potvrđeno da svi specijalizirani/opći muzeji imaju navedeni sadržaj na svojim mrežnim stranicama, kao i „Datum izmjena“ u trećem dijaloškom principu (Prilog 13. i Prilog 14.). Potom u dijaloškom principu 2b, potkategoriju „Priopćenja“ ne ispunjava nijedan opći muzej (Prilog 15.). U četvrtom dijaloškom principu razina signifikantnosti uočena je u nekoliko potkategorija (novosti/vijesti, FAQ, edukativni i zabavni program, digitalizirana predavanja i koncerti, webinari...) i vrijednosti Hi kvadrat testa pokazuju statistički značajnu razliku, i to u smjeru da su spomenuti sadržaji učestaliji kod specijaliziranih i specijaliziranih/općih muzeja (Prilog 16.) Naposljetku, slični rezultati utvrđeni su i za potkategorije „Newsletter“ i „Twitter“ u testiranju petog dijaloškog principa (Prilog 17.)

Kada se promatra svaki od predstavljenih dijaloških principa i ispunjenje njihovih potkategorija, vidljivo je da je „Stvaranje povratnih posjeta“ imalo najviše elemenata (11), a najmanje dijaloški princip „Korisnost informacija – za medije“, s tek dva elementa. Sveukupno je u kodnoj matrici bilo zastupljeno 38 različitih potkategorija, od kojih je maksimalno ispunjeno bilo njih 33, ali gledajući po pojedinom muzeju, broj ispunjenih potkategorija bio je 27 (vidljivo u Tablici 32.). Kada se promatra zasebno svaki od dijaloških principa s pripadajućim elementima, rezultati pokazuju da su po tri muzeja na vlastitim stranicama sadržavala potkategorije prvog, drugog i petog dijaloškog principa. Najveći broj muzeja ispunjavao je kategorije sadržane u trećem dijaloškom principu (zadržavanje posjetitelja), dok su po dva muzeja imala ispunjene potkategorije dijaloškog principa „Korisnost informacija - za posjetitelje“ i dijaloškog principa „Stvaranje povratnih posjeta“ (Tablica 30.), a u Tablici 31. su točno popisani muzeji koji su imali najbolje rezultate u ispunjavanju potkategorija za svaki od dijaloških principa.

**Tablica 30: Ispunjenost potkategorija svih dijaloških principa**

	Dijaloški princip	Potkategorije	Maksimalno ispunjeno	Broj muzeja koji su ispunili potkategorije (Tablica 28.)
1.	Jednostavnost sučelja	<b>5</b>	5 (100 %)	3
2.	Korisnost informacija - za posjetitelje	<b>8</b>	8 (100 %)	2
2.	Korisnost informacija - za medije	<b>2</b>	2 (100 %)	3
3.	Zadržavanje posjetitelja	<b>3</b>	3 (100 %)	69
4.	Stvaranje povratnih posjeta	<b>11</b>	8 (72,7 %)	2
5.	Dijaloške petlje	<b>9</b>	7 (77,7 %)	3
	Sveukupno	<b>38</b>	33	

Arheološki muzej u Zagrebu i Muzej suvremene umjetnosti pojavljuju se kao muzeji s najboljim rezultatima u dva dijaloška principa. S obzirom da u ovoj tablici nisu navedeni muzeji koji su ispunjavali treći dijaloški princip, jer ih je bio značajno veliki broj (N = 69), taj podatak je provjeren u arhivi prikupljenih podataka, gdje je potvrđeno da i u tom slučaju Arheološki muzej Zagreb i Muzej suvremene umjetnosti ispunjavaju sve potkategorije. Time su oni, barem prema analizi sadržaja mrežnih stranica prema dijaloškim principima, dva najbolja muzeja u Republici Hrvatskoj.

Kada se u obzir uzmu podatci o tipu i vrsti muzeja, vidljivo je da su specijalizirani, i to umjetnički muzeji, predvodnici u kategorijama dijaloškog principa „Korisnost informacija – za medije“, te „Dijaloških petlji“.

**Tablica 31: Popis muzeja koji su imali najbolje rezultate u ispunjavanju potkategorija za svaki od dijaloških principa**

Dijaloški princip	Naziv muzeja	Tip/vrsta muzeja
Jednostavnost sučelja	Gradski muzej Varaždin Tifološki muzej Muzej antičkog stakla Zadar	opći/gradski specijalizirani/tifološki specijalizirani/arheološki
Korisnost informacija – za posjetitelje	<b>Arheološki muzej u Zagrebu</b> Povijesni i pomorski muzej Hrvatskog primorja Rijeka	specijalizirani/arheološki opći/nacionalni
Korisnost informacija – za medije	Muzej moderne i suvremene umjetnosti Umjetnički paviljon u Zagrebu Umjetnička galerija Dubrovnik	specijalizirani/umjetnički specijalizirani/umjetnički specijalizirani/umjetnički
Zadržavanje posjetitelja	-	
Stvaranje povratnih posjeta	<b>Arheološki muzej u Zagrebu</b> <b>Muzej suvremene umjetnosti</b>	specijalizirani/arheološki specijalizirani/umjetnički
Dijaloške petlje	<b>Muzej suvremene umjetnosti</b> Muzej za umjetnosti i obrt Muzeji Ivana Meštrovića	specijalizirani/umjetnički specijalizirani/umjetnički specijalizirani/umjetnički

U Tablici 32. popisani su muzeji koji imaju najveće zabilježeno prisustvo analiziranih elemenata, sumarno. Iako je zbroj potkategorija 38, najveći ostvareni zbroj prisutnih potkategorija iznosi 27 (nešto više od 70 %) i zabilježen je za četiri muzeja: Arheološki muzej u Zagrebu, Muzej moderne i suvremene umjetnosti, Muzej suvremene umjetnosti i Muzej za umjetnost i obrt. U tablici su popisani i ostali muzeji za koje je zabilježeno prisustvo najmanje 23 potkategorije analize.

**Tablica 32: Popis muzeja koji su imali najbolje sumarne rezultate (za sve dijaloške principe)**

		<b>1 DP max 5</b>	<b>2 DPa max 8</b>	<b>2 DPb max 2</b>	<b>3 DP max 3</b>	<b>4 DP max 11</b>	<b>5 DP max 9</b>	<b>Zbroj max 38</b>
1.	<b>Arheološki muzej u Zagrebu</b>	4	<b>8</b>	0	<b>3</b>	<b>8</b>	4	<b>27</b>
2.	<b>Muzej moderne i suvremene umjetnosti</b>	4	7	<b>2</b>	<b>3</b>	5	6	<b>27</b>
3.	<b>Muzej suvremene umjetnosti</b>	4	5	0	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>27</b>
4.	<b>Muzej za umjetnost i obrt</b>	4	6	1	<b>3</b>	6	<b>7</b>	<b>27</b>
5.	Muzeji i galerije Konavala	4	7	0	<b>3</b>	6	6	26
6.	Dubrovački muzeji	3	7	1	<b>3</b>	7	4	25
7.	Hrvatski školski muzej	3	7	0	<b>3</b>	6	6	25
8.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	4	<b>8</b>	0	2	5	5	24
9.	Gliptoteka HAZU	4	7	0	<b>3</b>	7	2	23
10.	Gradski muzej Varaždin	<b>5</b>	7	0	<b>3</b>	6	2	23
11.	Muzej grada Zagreba	3	7	0	<b>3</b>	6	4	23
12.	Muzeji Ivana Meštrovića	2	6	0	<b>3</b>	5	<b>7</b>	23

## **7.7. Sažetak prikazanih rezultata analize sadržaja mrežnih stranica i društvenih mreža muzeja u Republici Hrvatskoj**

Dijaloški principi koje su izvorno konceptualizirali i poslije dodatno razrađivali i istraživali autori Kent i Taylor (1998, 2001, 2004), a koji su korišteni i u brojnim istraživanjima organizacija iz različitih sektora (Kang & Norton, 2004; Reber & Kim, 2006; Park & Reber, 2008; Gordon & Berhow, 2009, Wirtz & Ngondo, 2013), ali i adaptirani za brojne druge komunikacijske platforme (Seltzer, Mitrook, 2007; Bortree, Seltzer, 2009; Rybalko, Seltzer, 2010; Waters et. al., 2011; Wang & Yang, 2020) bili su temelj prve istraživačke faze ovog doktorskog rada.

Nakon što su izvorne potkategorije dijaloških principa prilagođene za muzejske institucije temeljem drugih znanstvenih radova, ali i provedenih istraživanja i izvještaja o utjecaju COVID-19 pandemije na muzeje, kao i preporuka čelnih organizacija o potrebama izmjene komunikacijskih aktivnosti u smjeru intenziviranja online aktivnosti, provedena je analiza sadržaja mrežnih stranica hrvatskih muzeja kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri doista hrvatski muzeji ispunjavaju principe dijaloške komunikacije (RQ1). Osim analize sadržajnih karakteristika, cilj je bio odrediti koje Web 2.0. alate imaju integrirane u stranice.

Iako su rezultati u prethodnim poglavljima i potpoglavljima vrlo detaljno statistički i opisno predstavljeni, ovdje su izdvojeni možda najvažniji zaključci proizašli iz dobivenih podataka, koji su na neki način i usmjeravali daljnje istraživačke faze.

Dobivene informacije u ovom radu promatraju se kao indikatori dobrih i/ili loših praksi iz kojih mogu proizaći i preporuke za uspješnije korištenje mrežnih stranica kao komunikacijskog alata i kanala u ostvarivanju izvrsnih odnosa s javnošću. Za prvi dijaloški princip (Jednostavnost sučelja) rezultati su pokazali da više od polovice muzeja nema integriran i funkcionalan alat za pretraživanje, što je zasigurno jedan od važnih korisnih elemenata za različite javnosti (od opće publike, do vrlo zainteresiranih pojedinaca, osnovnoškolaca/srednjoškolaca, turista itd.) kada se u kratkom vremenu i na jednostavan način želi doći do konkretnih sadržaja. Za trećinu muzeja (33,6 %) koderi su procijenili da njihova trenutna grafička rješenja nisu jednostavna i da je dostupnost određenih informacija i sadržaja otežana, kao i preglednost svega onoga što muzeji na svojim stranicama nude, iako ih je većina ispunjavala potkategorije koje su podrazumijevale prisutnost tablice sadržaja same stranice, kao i tekstualne poveznice na druge sadržaje.

Drugi dijaloški princip „Korisnost informacija“ bio je podijeljen u dvije kategorije ovisno o javnosti, jednu specificiranu, medije/novinare i drugu gotovo „opću“, sve online posjetitelje. Relevantni materijali za predstavnike medija u različitim formatima postavljaju se na stranice kako bi im se olakšao njihov posao, ali i kako bi im se ponudile zanimljive informacije i sadržaji i najčešće su jasno navedeni kao podstranica ili zasebna kategorija pod nazivom – press ured, press, kutak za medije itd.. To su ispunila samo tri hrvatska muzeja (Muzej moderne i suvremene umjetnosti, Umjetnička galerija u Dubrovniku i Umjetnički paviljon u Zagrebu), koja su ujedno imala dostupna i priopćenja za javnost, a uz njih su tu potkategoriju ispunili još i Dubrovački muzeji i Muzej za umjetnost i obrt. Jasno isticanje imena institucija koje su ispunjavale spomenute elemente proizlazi iz poražavajućih rezultata, koji u postotnom izrazu ne prelaze niti četiri posto analiziranog uzorka. Za drugu kategorije javnosti ovog dijaloškog principa „Online posjetitelji“ analiza je pokazala da većina hrvatskih muzeja jasno navodi „tehničke“ informacije, poput radnog vremena muzeja, kontakt podataka i opće informacije o samoj instituciji, a kad se analiziraju podatci o stalnim postavima i zbirkama, vidljivo je da trećina muzeja ne nudi tu vrstu informacija, a samim time su i podatci o online zbirkama još manje zastupljeni. Vrlo slični podatci dobiveni su kad je riječ o prošlim ili nadolazećim izložbama, gdje ponovno trećina hrvatskih muzeja ne nudi spomenute informacije. Takvi rezultati se možda mogu (manjim dijelom) opravdati činjenicom da muzeji u novonastalim okolnostima u nisu bili u mogućnosti organizirati vlastite, a ni gostujuće izložbe. Izbornik za strane jezike (najčešće engleski jezik) u funkciji je imalo nešto manje od polovice muzeja. To je još jedna stavka o čijem bi uvođenju muzeji dugoročno trebali intenzivnije promišljati, posebice oni koji se nalaze u gradovima i mjestima koji su trenutno, ali i u budućnosti, orijentirani na strane posjetitelje, turiste. Ono što je svim posjetiteljima zasigurno važno, neovisno o tome pripadaju li kategoriji domaćih ili stranih posjetitelja, su informacije o COVID pandemiji. Zbog toga su u analizu uvrštene i relevantne informacije koje su se odnosile na trenutne mjere, ograničenja, pravila ponašanja itd. S obzirom da je za vrijeme kodiranja pandemija već bila aktualna situacija već punu godinu, minimalan zahtjev je bio da postoje ažuriranje informacije o toj temi u 2021. godini i po mogućnosti *Stay Safe* certifikat. Prikupljeni podatci su u toj potkategoriji bili dosta poražavajući. Čak 90% muzeja nije imalo tražene informacije jasno istaknute na svojim stranicama. Ukoliko bi se rezultati za ovaj dijaloški princip trebali prikazati dvjema jednostavnim rečenicama, moglo bi se zaključiti da hrvatski muzeji ne percipiraju medije/novinare kao dovoljno značajnu javnost kojoj bi, u sklopu vlastitih mrežnih stranica ponudili relevantne i zanimljive informacije. S druge strane, potrebe svih onih drugih javnosti, koje su ovdje nazvane online posjetiteljima, zadovoljene su

u smislu klasičnih „tehničkih“ informacija, dok su aktualne informacije (COVID) i predstavljanje online zbirke kategorije koje bi trebale biti ažurirane i u svakom smislu unaprjeđene.

„Zadržavanje posjetitelja“, kao treći dijaloški princip sastojao se od tri potkategorije koje su u najvećoj mjeri zabilježene na analiziranim muzejskim mrežnim stranicama. Treba napomenuti da ipak trećina muzeja nije imala ažurirane informacije posljednjih petnaest dana na stranicama, kao i činjenicu da nešto više od 20 % muzeja na početnoj (naslovnoj) stranici nije istaknulo najvažnije informacije o samoj instituciji.

Pitanje koji su to sadržaji zbog kojih bi se posjetitelji ponovno vratili na određenu muzejsku mrežnu stranicu čini srž četvrtog dijaloškog principa „Stvaranje povratnih posjeta“. Njega čini 11 potkategorija. Najvažniji zaključci proizašli iz prikupljenih podataka odnose se na potrebu boljeg integriranja edukativnih muzejskih sadržaja unutar stranica, s obzirom da je samo kod trećine muzeja zabilježeno prisustvo neke vrste edukativnih publikacija ili radionica. Istovremeno, zabavne sadržaje, kao što je već napisano, nije bilo jednostavno u potpunosti odvojiti od edukativnih aktivnosti i sadržaja, ali i tu brojke pokazuju da manje od 20 % muzeja nudi takvu vrstu online sadržaja. Kalendar događanja s najavom budućih i pregledom prošlih aktivnosti također nije uobičajen element muzejskih mrežnih stranica. Digitalizirana predavanja, koncerti, webinar i slični sadržaji iznimno su rijetko zabilježeni, što je donekle iznenađujuće s obzirom da su promijenjene okolnosti djelovanja za vrijeme analize trajale više od godinu dana. Smatrajući da se na potkategoriju digitalnih izložbi/virtualnih pregleda i web shopova može primijeniti svojevrsna kvalitativna analiza, doktorandica je spomenute elemente dodatno istražila, pri čemu je zaključeno da, iako se za nešto više od 40 % muzeja evidentiralo postojanje neke vrste virtualnog pregleda ili online izložbe, daljnjom analizom utvrđeno je da to zaista ispunjava tek otprilike 20 % njih. Isključeni su oni koji pod virtualnim pregledima nude sadržaj, tj. pregled Google karata ili oni koji unutar tzv. virtualnih ili digitalnih izložbi nude jednostavne prikaze kroz fotografije i/ili fotogalerije i tekst. Iako su neke stranice isticale postojanje web shopa, mogućnost prave online kupnje omogućilo je tek šest hrvatskih muzeja, a u kontekstu proizvoda, najčešće je riječ o raznim muzejskim publikacijama.

Naposljetku, peti dijaloški princip „Dijaloške petlje“, u najširem smislu podrazumijevao je korištenje različitih internetskih alata koji muzejima omogućuju jednostavnu i kontinuiranu razmjenu informacija, mišljenja, iskustava i prijedloga sa svojim javnostima i sastojao se od devet potkategorija, od čega su se četiri odnosile na društvene



mreže. Za većinu potkategorija provedena je dodatna analiza, a ono što je kodiranjem ustanovljeno i bez dodatnog istraživanja činjenica je da više od 75% muzeja ne nudi mogućnost izravnog kontaktiranja korištenjem e-mail obrasca unutar stranice. Primarnim kodiranjem utvrđeno je da nešto manje od 20 % muzeja nudi mogućnost pretplate na muzejske *newslettere*, no kada se doktorandica zaista pretplatila na iste i analizirala pristigle online publikacije, brojke su se značajno smanjile. U razdoblju od tri mjeseca samo je osam muzeja (> 6 %) pripremlilo i distribuiralo vlastiti *newsletter*. U sadržajnom smislu dio njih su bile jednostavne „elektroničke pozivnice“ na određene događaje ili skraćene vijesti s poveznicama na službene mrežne stranice ili društvene mreže, a tek je jedan muzej konceptijski doista dostavio, pravi *e-newsletter* (Muzej za umjetnost i obrt). Muzejski blogovi su također vrlo rijetko korišten komunikacijski alat na hrvatskoj muzejskoj sceni i za tek devet muzeja utvrđeno je postojanje bloga. Ono što je važno za spomenuti je da su četiri muzeja započela s pisanjem bloga tijekom „pandemijskih godina“ (Hrvatski školski muzej, Muzej Mimara, Muzej Domovinskog rata u Splitu, Muzeji i galerije Konavala).

Podatci prikupljeni kodiranjem pokazali su da u najvećem postotku (97,6 %) hrvatski muzeji imaju službene stranice na društvenoj mreži Facebook, a potom profile na Instagramu (46,4 %), YouTubeu (40 %), te na Twitteru (16 %). Za posljednja tri provedena je dodatna analiza, dok se za Facebook podatci nisu mogli prikupiti zbog velikog uzorka i obima dostupnih podataka. Najvažniji zaključci proizašli iz provedene analize sadržaja i učestalosti korištenja ostalih društvenih mreža su da je baš u 2020. godini najveći broj muzeja započeo s korištenjem Instagrama (34,5 %), a gotovo isti rezultati (33 %) evidentirani su za otvorenje službenih YouTube kanala kroz pandemijske godine 2020. i 2021. godinu. Time se potvrđuje postavljena hipoteza o povećanju dvosmjerno-simetrične komunikacije i usvajanju novih te prilagođavanju dosadašnjih modela odnosa s javnošću.

## 7.8. Stručni djelatnici iz odnosa s javnošću u hrvatskim muzejima

Analizom zaprimljenih podataka iz Muzejskog dokumentacijskog centra izdvojeno je 35 muzeja koji među stručnim osobljem imaju zaposlene djelatnike, čiji se rad može izravno povezati s funkcijom odnosa s javnošću. S obzirom da se spomenuta funkcija često isprepliće s marketinškim aktivnostima, u analizu su ubrojani i oni djelatnici čije je stručno zvanje bilo iz područja marketinga. Primjeri uključenih stručnih zvanja su: djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću, voditelj marketinga, specijalist za online komunikaciju, voditelj odnosa s javnošću, suradnik za promidžbu i odnose s javnošću, koordinator za promotivne aktivnosti, urednik tiskanih i digitalnih izdanja... Od popisanih 45 stručnih zvanja, odnosi s javnošću su izravno navedeni u > 55 % (25 zvanja).

**Tablica 33: Popis muzeja i stručnog osoblja (djelatnika koji se u potpunosti ili djelomično bave aktivnostima iz područja odnosa s javnošću)**

	<b>Muzej</b>	<b>Stručno zvanje</b>
1.	Arheološki muzej Narona	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
2.	Arheološki muzej Osijek	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
3.	Arheološki muzej u Zagrebu	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
		ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću; viši kustos
4.	Arheološki muzej Zadar	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
5.	Dubrovački muzeji	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
		ostali stručni djelatnici-specijalist za online komunikaciju
		ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
6.	Etnografski muzej	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
7.	Galerija Klovićevi dvori	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
		ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
8.	Gradski muzej Karlovac	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
9.	Gradski muzej Sisak	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
10.	Gradski muzej Varaždin	ostali stručni djelatnici-voditelj odnosa s javnošću
11.	Gradski muzej Virovitica	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
12.	Hrvatski prirodoslovni muzej	ostali stručni djelatnici-suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
		ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
13.	Hrvatski školski muzej	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga

14.	Kninski muzej	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
15.	Muzej antičkog stakla u Zadru	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
16.	Muzej betinske drvene brodogradnje	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
17.	Muzej grada Rijeke	ostali stručni djelatnici-voditelj odnosa s javnošću
18.	Muzej grada Splita	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
19.	Muzej grada Trogira	ostali stručni djelatnici-suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
20.	Muzej grada Zagreba	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
21.	Muzej Like Gospić - Memorijalni centar "Nikola Tesla" Smiljan	ostali stručni djelatnici-koordinator za promotivne aktivnosti
22.	Muzej likovnih umjetnosti	ostali stručni djelatnici-suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
		ostali stručni djelatnici-odnosi s javnošću
23.	Muzej Međimurja Čakovec	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
24.	Muzej Prigorja	ostali stručni djelatnici-djelatnik za poslove marketinga i odnose s javnošću
25.	Muzej suvremene umjetnosti	ostali stručni djelatnici-producent
		ostali stručni djelatnici-urednik tiskanih i digitalnih izdanja
		ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
26.	Muzej vučedolske kulture	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
27.	Muzej za umjetnost i obrt	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
		ostali stručni djelatnici-stručni suradnik za marketing
28.	Muzeji Hrvatskog zagorja	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
29.	Muzeji Ivana Meštrovića - Galerija Meštrović	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
30.	Nacionalni muzej moderne umjetnosti	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga i odnosa s javnošću
31.	Narodni muzej Zadar	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
32.	Prirodoslovni muzej Rijeka	ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga
33.	Tehnički muzej Nikola Tesla	ostali stručni djelatnici-suradnik za promidžbu i odnose s javnošću
34.	Umjetnička galerija Dubrovnik	ostali stručni djelatnici-voditelj odnosa s javnošću
35.	Zbirka umjetnina Ante i Wiltrud Topić Mimara - Muzej "Mimara"	ostali stručni djelatnici-voditelj odnosa s javnošću
		ostali stručni djelatnici-voditelj marketinga

Kada su se analizirali podatci i napravila filtrirana pretraga podataka prema nazivima Odjela, utvrđeno je da tek devet muzeja ima formirane odjele unutar muzeja zadužene za odnose s javnošću (a većina ih i u nazivu već objedinjuje marketinšku funkciju i funkciju odnosa s javnošću). Rezultati se razlikuju ukoliko se podatci analiziraju korištenjem filtera

prema vrsti odjela. Tu se u popisu može pronaći deset muzeja koji u opisu vrste odjela navode i odnose s javnošću. Razlika prikazanih podataka u Tablici 31. i Tablici 32. vidljivo je u primjeru Etnografskog muzeja Zagreb (naziv Odjel za zajedničke poslove), Muzeja grada Rovinja (nije naveden opis vrste odjela) i Gradskog muzeja Varaždin (naziv Odjel zajedničkih službi).

Ono što je potrebno istaknuti u ovom dijelu je da se navedeni popis ne može u potpunosti uzeti kao relevantan izvor podataka, s obzirom da, primjerice, Muzej suvremene umjetnosti (MSU) ima Odjel za marketing i odnose s javnošću, koji nije vidljiv u dostavljenom popisu. Preciznije, za MSU je navedeno postojanje sedam odjela, od kojih su tri u parametru „vrste“ definirani nejasno, točnije riječju „ostalo“. Pretragom službene MSU mrežne stranice (MSU, 2021)<sup>14</sup> naznačeno je postojanje devet odjela, a nesrazmjer je upravo kod Odjela za marketing i Knjižnice (koja je navedena kao zaseban odjel). Istovremeno, iz popisa stručnog osoblja (Tablica 30.) jasno je da postoji voditelj marketinga i odnosa s javnošću.

**Tablica 34: Popis muzeja prema nazivu Odjela**

	<b>NAZIV</b>	<b>Naziv Odjela</b>
1.	Arheološki muzej Osijek	Odjel za marketing i odnose s javnošću
2.	Arheološki muzej u Zagrebu	Odjel za marketing i odnose s javnošću
3.	Arheološki muzej Zadar	Odjel za marketing i odnose s javnošću
4.	Dubrovački muzeji	Odjel za marketing i odnose s javnošću
5.	Gradski muzej Sisak	Odjel za suradnju s javnošću
6.	Muzej Grada Rovinja	Služba za veze s javnošću
7.	Muzej likovnih umjetnosti	Odjel za knjižnice i odnose s javnošću
8.	Muzej za umjetnost i obrt	Odjel poslova za veze s javnošću i marketing
9.	Umjetnička galerija Dubrovnik	Odjel za odnose s javnošću

<sup>14</sup>Muzej suvremene umjetnosti, službena mrežna stranica: <http://www.msu.hr/stranice/odjeli/11.html>, pristupljeno: 11.9.2022.

**Tablica 35: Popis muzeja prema vrsti Odjela**

	<b>NAZIV</b>	<b>Vrsta Odjela</b>
1.	Arheološki muzej Osijek	odjel za odnose s javnošću
2.	Arheološki muzej u Zagrebu	marketinški odjel; odjel za odnose s javnošću
3.	Arheološki muzej Zadar	marketinški odjel; odjel za odnose s javnošću
4.	Dubrovački muzeji	marketinški odjel; odjel za odnose s javnošću
5.	Etnografski muzej Zagreb	edukacijski odjel; marketinški odjel; odjel za odnose s javnošću; ostalo
6.	Gradski muzej Sisak	odjel za odnose s javnošću; marketinški odjel
7.	Gradski muzej Varaždin	odjel za odnose s javnošću; ostalo
8.	Muzej likovnih umjetnosti	odjel knjižnice; odjel za odnose s javnošću
9.	Muzej za umjetnost i obrt	marketinški odjel; odjel za odnose s javnošću
10.	Umjetnička galerija Dubrovnik	odjel za odnose s javnošću

## 8. DUBINSKI INTERVJUI

Dubinski intervjui su provedeni u razdoblju između 23. rujna i 24. studenog 2021. godine, a prosječno trajanje razgovora bilo je 60 minuta. Intervjui su provedeni s ciljem produbljivanja tematike praktične primjene različitih tehnika i alata odnosa s javnošću u muzejima. Poseban je naglasak stavljen na korištenje društvene mreže Facebook, s obzirom da je to najčešće korištena mreža na hrvatskoj muzejskoj sceni (istraživanjem dokazano da ga koristi 97,6% muzeja, N=125). Samostalno provođenje analize sadržaja na Facebooku nije bilo moguće, kako zbog obima objava i velikog uzorka, tako i zbog nemogućnosti određivanja validnog metodološkog pristupa (primjerice, određivanje razdoblja u kojem se čak možda i mogla provesti određena analiza sadržaja vjerojatno bi dalo vrlo upitne rezultate, jer su aktivnosti objavljivanja na društvenim mrežama najčešće usko povezane sa stvarnim aktivnostima unutar muzeja – izložbama, predavanjima, radionicama itd. i utoliko se iz prikupljenih podataka ne bi mogli donijeti ispravni zaključci). Jasno identificiranje pozicije odjela za odnose s javnošću ili osobe zaposlene na spomenutoj poziciji u muzejskoj strukturi, kao i procjena uspješnosti njihove suradnje s nadređenima, ali i ostalim kolegama muzealcima, također su bile teme obuhvaćene dubinskim intervjuima. U razgovorima su iznesena razmišljanja i iskustva osoba zaduženih za muzejske odnose s javnošću o preprekama i izazovima koje su donijele promjene u okruženju, kao i planiranim aktivnostima koje pridonose dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji i osnaživanju odnosa s javnošću.

Provedeni dubinski intervjui bili su polustrukturirani, a pitanja kojima je doktorandica usmjeravala razgovor povezana su sa karakteristikama funkcija izvrsnih odnosa s javnošću, koje su Grunig, Grunig (2008) podijelili u nekoliko kategorija, od kojih svaka ima svoje specifičnosti (prikazano prethodno u potpoglavlju 2.6. i Tablica 2.), a koje su u ovom slučaju prilagođene muzejskim institucijama.

U kontekstu hrvatskih muzeja potrebno je još jednom istaknuti podatak (analiza doktorandice prema podacima dobivenima iz Muzejskog dokumentacijskog centra, Tablice 34. i 35. u prethodnom potpoglavlju) da tek devet muzejskih institucija u nazivu odjela ima funkciju odnosa s javnošću (deset, ukoliko se pretražuje „vrsta“ odjela), a broj stručnih djelatnika je ipak nešto veći (25 stručnih zvanja u kojima su izravno navedeni odnosi s javnošću, Tablica 33.).

To je bio jedan od parametara za odabir sudionika za dubinske intervjue, dok su preostali odabrani temeljem zabilježenih aktivnosti prilikom analize društvenih mreža. Iako je telefonski i pismeno kontaktiran veći broj sugovornika koji su inicijalno izrazili želju i spremnost za sudjelovanje u istraživanju, naposljetku su dubinski intervjui provedeni s deset osoba.

Iskustva i informacije koje je doktorandica dobila kroz dubinske intervjue u ovom su poglavlju predstavljene kroz potpoglavlja, točnije tematske cjeline koje su kategorizirane na sljedeći način:

Tema 1: Pozicioniranje odjela i opis poslova koje rade osobe zadužene za muzejske odnose s javnošću

Tema 2: Prilagodba izvanrednim okolnostima u okruženju: intenziviranje korištenja društvene mreže Facebook

Tema 3: Korištenje ostalih društvenih mreža i drugih komunikacijskih alata i kanala u online okruženju

Tema 4: Potres kao nova izvanredna okolnost i promjena u okruženju

Tema 5: Virtualni pregledi, izložbe i primjeri značajnijih projekata u online okruženju s izdvojenom podtemom o redizajnu mrežnih stranica kao jednim od koraka koje su muzeji poduzeli u procesu prilagodbe

Tema 6: Planirani smjer razvoja aktivnosti u online okruženju

Tema 7: Izazovi s kojima se muzeji suočavaju

Tema 8: Zaključno o muzejima, online komunikaciji i odnosima s javnošću

## 8.1. Pozicioniranje odjela i opis poslova koje rade osobe zadužene za muzejske odnose s javnošću

Razgovori su uvijek započinjali setom pitanja koja su se odnosila na same sugovornike, njihovo formalno i neformalno obrazovanje, radno iskustvo i osnovne informacije o radnom mjestu unutar muzeja, što bi u najvećoj mjeri odgovaralo Grunigovoj kategoriji „uloga komunikatora“, gdje se za izvrsne odnose s javnošću pretpostavlja ispunjenje elemenata poput: formalnog i neformalnog obrazovanja, trajne izobrazbe i samostalnog učenja, ne samo za komunikacijsku funkciju, već i za menadžersku, s obzirom da bi na čelu odjela trebao biti strateški menadžer (a ne tehničar odnosa s javnošću). Dalje su se razgovori usmjerili prema detaljnijem objašnjenju pozicioniranja odjela u strukturi muzeja i suradnji s vodstvom.

Polovica muzejskih institucija, čiji su zaposlenici intervjuirani, imaju odjele koji formalno objedinjuju funkcije odnosa s javnošću i marketinga, točnije, navedena sistematizacija je vidljiva kod njih pet. Odjel za odnose s javnošću kao zaseban odjel unutar muzeja (odvojen od marketinga) ima tek jedan muzej. Jedna osoba obnaša dužnost voditeljice odnosa s javnošću koje se unutar muzeja „u organizacijskoj shemi i strukturi nalazi unutar uprave muzeja (...), uz ravnateljicu, specijalisticu tajnicu i specijalisticu za javnu nabavu (...), dakle PR se ne nalazi unutar marketinga, već se nalazi unutar uprave.“ (Muzej 10, 2021). Istovremeno, voditeljica odnosa s javnošću u drugom muzeju ima istu funkciju, ali formalno pripada Odjelu zajedničkih službi, a u dva muzeja uopće ne postoje oformljeni odjeli, već sugovornici pripadaju drugim muzejskim odjelima koji su usko povezani s njihovim radnim mjestima i formalnim obrazovanjem (kustos i viši kustos-pedagog).

Tablica 36. donosi kratki pregled navedenih informacija, a u njoj, kao i ostatku pisanog rada doktorandica ne iznosi službeni naziv muzeja, kao ni osoba s kojima su intervjui provedeni, već jednostavnu kombinaciju riječi muzej i određene brojne oznake koje pripadaju svakome od njih. Isto vrijedi i za sugovornike/sugovornice.



**Tablica 36: Prikaz radnog mjesta, razdoblja zaposlenja u instituciji, prethodnog radnog iskustva, formalnog obrazovanja i pozicioniranja odjela sudionika dubinskih intervjua**

	Radno mjesto, vremensko razdoblje	Prethodno iskustvo	Obrazovanje	Napomena*
Muzej 1	Prapovijesna zbirka, kustos, 1.12.2019.	Muzejski sektor, pedagogija, likovna umjetnost	Filozofski fakultet, arheologija i povijest umjetnosti	Samostalna edukacija za online komunikaciju za vrijeme pandemije
Muzej 2	Odjel za OJ i marketing, voditeljica OJ, 1.5.2018.	Ekonomski sektor, B2B prodaja, >20 godina	Filozofski fakultet, arheologija Specijalistički studij poslovnog marketinga, Ekonomski fakultet	Zadužena isključivo za odnose s javnošću, ne marketing
Muzej 3	Odjel za marketing i OJ, voditeljica OJ, od 2011.	Muzejski sektor, administrativni poslovi, >5 godina	Studij Kulture i turizma, diplomirani turistički komunikolog/magistra prirodne i kulturne baštine u turizmu	
Muzej 4	Odjel za marketing i OJ, voditeljica odjela, od 2020. godine	Medijski sektor, novinar i agencijski PR	Studij Odnosi s javnostima i studij Mediji, Odjel za komunikologiju, magistra javnih medija i odnosa s javnošću	
Muzej 5	Odjel za muzejsku edukaciju, viši kustos, pedagog od 2009.	Medijska industrija, >1 godinu	Filozofski fakultet, povijest i povijest umjetnosti	Odjel za OJ i marketing ne postoji formalno
Muzej 6	Odjel za OJ, voditelj, 1.11.2020.	Medijska i kreativna industrija, >25 godina	Filozofski fakultet, studij psihologije Akademija dramske umjetnosti, filmska i tv režija	Odjel za OJ zaseban, postoji i Odjel za marketing, osoba zadužena i za dio tih aktivnosti

			Postdoktorski specijalistički studij iz područja psihoterapije	
Muzej 7	Odjel za OJ i marketing, voditeljica OJ, od 2017. godine	Ekonomski sektor, marketinške agencije, prodaja	Fakultet političkih znanosti, novinarstvo  Specijalistički studij integrirane marketinške komunikacije, Ekonomski fakultet	Brojne dodatne edukacije iz područja odnosa s javnošću i menadžmenta
Muzej 8	Odjel za OJ, voditeljica marketinga	Bez prethodnog radnog iskustva	Filozofski fakultet, sociologija i filozofija	
Muzej 9	Odjel zajedničkih službi, voditeljica OJ, od 1988.	Cijeli radni vijek zaposlena u muzeju	Učiteljski fakultet	Odjel za OJ formalno ne postoji
Muzej 10	Voditeljica OJ, dio uprave, od 2011. godine		Arhitektonski fakultet, dizajn  Specijalistički studij marketinga, Ekonomski fakultet	Brojne dodatne edukacije, sudjelovanje u znanstvenom radu, zvanje predavača

U slučaju Muzeja 8, sugovornica navodi da je voditeljica marketinga u Odjelu za odnose s javnošću i ujedno jedina zaposlenica istog, što je donekle neuobičajena kombinacija za definiranje/naziv radnog mjesta i pripadajućeg muzejskog odjela. To je još jedna potvrda da se vrlo često funkcije i aktivnosti odnosa s javnošću i marketinga u potpunosti izjednačavaju. Unutar službenog dokumenta, Strateškog plana navedenog muzeja točan naziv odjela glasi Odjel za suradnju s javnošću. Razgovarajući dalje o samom pozicioniranju Odjela, kao i suradnji s vodstvom, sugovornica navodi da je odjel formiran i prije njezina dolaska, a poslove odnosa s javnošću je tada obavljao muzejski pedagog. On je u hijerarhiji izjednačen s ostalim stručnim službama, a iznad svih se nalazi ravnatelj koji donosi sve odluke. Isto je navedeno i u prikazu organizacijske sheme, za koju su ipak planirane promjene (Strateški plan, 2018:47-49), o kojima ona nije govorila, a u javno dostupnom dokumentu stoji sljedeće: “analizom

postojećeg stanja utvrđen je visoki stupanj centralizacije pri izvođenju poslova i zadataka do koje je došlo dijelom planski, dijelom spontano tijekom godina. U tom modelu svi uključeni obavljaju profesionalne zadatke u skladu s organizacijskim okruženjem, ali zbog opsega i strukture posla nužne su promjene. Raste preopterećenost prema vrhu piramide odlučivanja, a prije svega se tu misli na ravnatelja (...)“ (Ibid, 24), pa se zaključuje da je nužno restrukturiranje na razini odjela, uvođenje pozicija voditelja odjela koji bi preuzeli dio zadaća koje su dosad bile primarno zadaće ravnatelja, što je istu osobu onemogućavalo u ostvarenju menadžerskog aspekta njegove funkcije. Postojanje dokumenta kao što je strateški plan za razvoj muzeja u naredne tri godine, analiza trenutnog stanja, jasno definiranje općih i specifičnih ciljeva, sudionika u provođenju istih, promišljanje očekivanih rezultata i obrazlaganje mogućih rješenja je nužno za provođenje misije i ispunjenje vizije koje muzeji imaju.

Muzej 1 primjer je jedne od institucija koja nema formiran odjel, a online aktivnosti koje su zabilježene u prethodnim istraživačkim fazama uglavnom je vodila (i još uvijek vodi) osoba koja se za provođenje istih samostalno educirala putem različitih online edukacije, servisa i alata, tumačeći da je to bio nekakav prirodni tijek „njezine generacije, *full-blown millennialsa*“. Postoji interes za potencijalnu reorganizaciju poslova, točnije „interes da se unutar muzeja oformi tijelo koje će se baviti PR-om, a onda i društvenim mrežama“, iako i dalje namjeravaju zadržati prvenstveno edukativni aspekt mreža. Samostalni angažman i aktivnosti sugovornice 1 nisu utjecali na promjenu percepcije vodstva muzeja o važnosti proaktivne otvorene komunikacije. Dapače, iznimna podrška ravnatelja i razumijevanje značaja društvenih mreža stalno su prisutni i istaknuti u razgovoru u nekoliko navrata: „...najveću podršku zapravo imam od ravnatelja; on vidi kolika je važnost društvenih mreža i kolika je potreba za njima; što god smo predložili i unatoč tome što razina snimanja, montaže i tih tehničkih stvari nije uvijek bila vrlo visoka, a i dalje nije (...), njegova podrška je zapravo bila vrlo velika, bez nje ne bismo ništa napravili (...)“.

Vrlo slično iskustvo i informacije o iznimno važnoj ulozi vodstva/ravnatelja iznosi i sugovornica 3, koja ima funkciju voditeljice Odjela za odnose s javnošću i marketing, tvrdeći da posao odnosa s javnošću umnogome ovisi o ravnatelju i njegovu doživljaju važnosti spomenutog odjela, jer ukoliko ga on ne smatra bitnim, onda tu nastaje problem, što u njih (trenutno) nije slučaj. Iako „svoj“ odjel ne smatra podređenim drugima ni u jednom smislu i smatra da ih se iznimno uvažava i da imaju dovoljno slobode, posebice u svim onim aktivnostima koje nisu isključivo stručnog karaktera, funkciju odnosa s javnošću ipak ne podiže na onu menadžersku razinu. \_U skladu s tim zanimljivo je istaknuti sljedeće razmišljanje: „(...)“

Mislim da će trebati proći puno vremena da odnosi s javnošću i marketing postanu nekako, ma čak i ravnopravni s nekim drugim stručnim poslovima i odjelima; osnovni smisao i funkcija muzeja jest čuvanje, istraživanje, i - prezentacija, ali ona je tek na kraju.“

Pozivajući se na pravilnike o sistematizaciji, sugovornica 9 ističe da su zanimanja razvrstana u hijerarhiji, ne nužno po važnosti, ali: „Ako ste ustanova muzejske djelatnosti, onda su nositelji djelatnosti kustosi“. Njezina pozicija voditeljice odnosa s javnošću je u organizacijskoj shemi postavljena pod Odjel zajedničkih službi, dakle zasebnog odjela nema, kao ni druge osobe koja se bavi sličnim poslovima.

U muzeju 5 je „muzejski pedagog, odnosno kustos pedagog, ujedno osoba koja je, osim za kompletnu muzejsku edukaciju, zadužena i za odnose s javnošću“, jer zaseban odjel za odnose s javnošću (i/ili marketing) nemaju. Kako ističe sugovornica 5, logika njihova muzeja uvijek je išla u smjeru da je muzejski pedagog kustos ujedno i osoba za odnose s javnošću jer „najviše komunicira s različitim skupinama posjetitelja i zapravo po 'defaultu' i opisu svog radnog mjesta konstantno komunicira sa svim stručnim djelatnicima i djelatnicima samog muzeja onda ta osoba bi najbolje mogla biti i osoba za odnose s javnošću (...), što povremeno ima svoje prednosti; no nažalost ima i dosta mana, npr. u trenucima kada se događa neki program ili prije nego što se događa, kad ga morate pripremiti, vidjeti je li sve funkcionira, tada zapravo morate sebe podvojiti i u isto vrijeme raditi objave, komunicirati s medijima itd.“ Njihovo razmišljanje i organizacija poslova u muzeju primjer su klasične podjele muzejskih profesija koju zagovara autor Maroević: „Muzejski pedagozi ili *andragozi* se bave odnosima muzeja i publike, ili u širem smislu, odnosima muzeja s javnošću. Iako je nužna suradnja kustosa i muzejskih pedagoških profesionalaca, ovi potonji kreiraju edukacijsku funkciju muzeja, pomažući da se muzejska poruka ostvarena na izložbi, u studijskom spremištu ili u cjelokupnom muzejskom zbirnom fondu prenese publici na bilo koji od načina kojima muzej komunicira s javnošću. To znači ne samo izložbom, već i predavanjem, publikacijom, priredbom, ekskurzijom, demonstracijom ili razgovorom.“ (Maroević, 1993, p.85-86).

Muzej 2 ima Odjel za marketing i odnose s javnošću koji se definira kao stručna jedinica u muzeju s dvoje zaposlenih, a u hijerarhijskom prikazu horizontalno je izjednačen s općim i tehničkim poslovima, kao i računovodstvom i financijama, a svi zajedno su na razinama ispod ravnatelja, iako sugovornica vrlo slikovito objašnjava kako smatra da bi taj Odjel trebao biti jedna „kućica sa strane“. Potvrđuje vrlo usku suradnju s vodstvom, dostupnost ravnatelja 24/7

za sve informacije, ali i samostalnost u radu, iako se vrlo često konzultira s nadređenim, posebice u kriznim situacijama.

Odjel za marketing i odnose s javnošću, kao jedna od devet ustrojbenih jedinica Muzeja 4 broji pet djelatnika, među kojima se nalaze i voditeljica prodaje i dvije prodavačice te službeni fotograf, uz sugovornicu 4 koja je suradnica za odnose s javnošću, marketing i promidžbu (ujedno i voditeljica Odjela), a uz nju je zaposlena i specijalistica za online komunikaciju. Navodeći vrlo profesionalnu suradnju s upravom i svim ostalim odjelima, ističe i da je imala sreću s obzirom da je funkciju voditeljice odnosa s javnošću prije njezinog dolaska obnašala osoba koja je kasnije postala ravnateljica, pa su njezino iskustvo i svjesnost značaja i potreba odjela uvelike pridonijeli.

Kod Muzeja 7 također je riječ o odjelu koji objedinjuje marketing i odnose s javnošću, ali za svaku od spomenutih funkcija postoje imenovane voditeljice. Uz njih je zaposlena i osoba koja je zadužena isključivo za poslove na društvenim mrežama u operativnom smislu. Razmišljanje sugovornice 7 je da odnosi s javnošću zasigurno nisu menadžerska funkcija kakva bi trebala biti jer se, nažalost, još uvijek ne slijede trendovi u zapošljavanju stručnih ljudi na određene pozicije. Unatoč tome, informacije koje iznosi idu u prilog tome da OJ možda nisu menadžerska pozicija, ali su sastavni dio upravljačke funkcije u smislu strateškog planiranja. „Mi smo odmah desna ruka ravnatelju, odnosno Upravi muzeja i sudjelujemo (točnije, moja pozicija sudjeluje) na svim sastancima koji su od strateške važnosti za planiranje aktivnosti i njihovu komunikaciju; pa je u praksi pozicija voditelja odnosa s javnošću jako bliska i 'sastavni' dio uprave.“ Formalno pozicioniranje odnosa s javnošću u upravi muzeja potvrđeno je u samo jednom primjeru (muzej 10),, a marketinški odjel je zaseban i u njemu rade tri osobe.

Izdvojena dva odjela, za već mnogo puta spomenute funkcije marketinga i odnosa s javnošću, ima samo jedan muzej (muzej 6). Njihova suradnja je vrlo bliska i intenzivna, a osoba zadužena za odnose s javnošću prije je bila voditelj marketinga i još uvijek se bavi marketingom „u nekim strateškim stvarima i u nekim manjim, praktičnim momentima“, točnije, sudjeluje i dalje u izradi godišnjeg plana rada, budžetiranju projekata, raspisivanju javnih ponuda itd., ali ne i u prodajnim aktivnostima bez obzira je li riječ o samostalnim muzejskim prihodima ili o maloprodaji (prodaja ulaznica ili proizvoda muzejske trgovine).

## 8.2. Prilagodba izvanrednim okolnostima u okruženju: intenziviranje korištenja društvene mreže Facebook

Cilj intervjua bio je dobiti saznanja o tome koliko su se uspješno i brzo muzejske institucije prilagodile novonastalim okolnostima i činjenici da su u jednom trenutku bile primorane fizički zatvoriti svoje prostore. Posjetitelji više nisu mogli dolaziti, a misija i temeljna muzejska djelatnost i dalje se morala obavljati, ali u online okruženju.

Veći dio sugovornika procjenjuje da su dosta brzo i uspješno prilagodili aktivnosti i cjelokupnu komunikaciju u online okruženju, i to u najvećem dijelu koristeći se prednostima koje im pružaju društvene mreže korištene ranije.

Kako ističe sugovornica 5: „Mi smo na određeni način, sasvim slučajno, na to bili spremni“, jer se kriza poput ove nije mogla predvidjeti. U spomenutom muzeju nekoliko je mjeseci prije pandemije uočena potreba većeg angažmana na društvenim i mrežnim stranicama, a zaključno donesena odluka o formiranju tima kojeg čini desetak zaposlenika muzeja kojima će to biti dio njihova svakodnevnog posla (uz napomenu da je to ipak većini osoba „sekundarni posao“, jer se oni prvenstveno bave svojim stručnim kustoskim radom), a podrazumijeva „pripremanje i pisanje objava, komuniciranje građe, komunikaciju s posjetiteljima, promocije itd.“(Muzej 5)

Sugovornica 7 pojašnjava kako je prethodno kontinuirano prisustvo i aktivnost na društvenim mrežama uvelike olakšalo proces prilagodbe, i da su se u Muzeju 7 intenzivirale aktivnosti na svim digitalnim platformama, što je bio „odgovor na zahtjeve tržišta, i publike, i pratitelja, i korisnika (...) jer se sva komunikacija prelila u virtualni svijet. Imali smo brojne ideje, razmišljali kako uključiti posjetitelje, željeli smo dinamiku, ne samo objave kao takve, već smo htjeli povratne informacije. Zato smo imali različite muzejske izazove, igre, *makeovere*, nagradne igre (npr. za Advent). Stvorila su se jako dobra iskustva gdje su nam se posjetitelji povratno javljali. Dijelili smo nagrade onima najbržima koji bi točno odgovorili i nismo htjeli da jedna takva komunikacija zastane. Ali, moram reći kako mislim da je u početku moglo biti i puno teže da nismo već u startu imali 2019. godine tu jednu prednost, odnosno pripremu.“

Društvene mreže (u najvećoj mjeri Facebook) istaknute su kao ključni komunikacijski kanali, a kustosi kao najvažniji kreatori sadržaja koji će biti postavljeni online.

„Osnovna komunikacija se najviše odrađivala preko društvene mreže Facebook i ona nam je bila glavni alat komunikacije s publikom u vrijeme pandemije“ (Muzej 3)

„Što se tiče objava na društvenim mrežama, sve nastojimo povezati u jednu smislenu cjelinu: kustos pripremi tekst, proslijedi Odjelu za odnose s javnostima koji sadržaj provjerava i prilagođava mediju, odnosno publici. Većina sadržaja, naročito stručnog, objavi se u rubrici Novosti na mrežnoj stranici (...). Prilagođeni sadržaj potom se plasira na Facebook i Instagram; svaka je društvena mreža posebna i zahtjeva specifičnu formu.“ (Muzej 4)

„Društvene mreže mogu biti poligon za susret s publikom, mogu jednostavno biti virtualno mjesto susreta, ne kao zamjena, nego kao dodatak fizičkom mjestu susreta – muzeju.“ (Muzej 1)

Kad je krenula pandemija, u Muzeju 3 osmišljen je dnevni program koji je objavljivan na Facebooku, Započeli su s virtualnim šetnjama kroz muzejske postave, a potom je s kustosima dogovoreno slanje različitih materijala, primjerice izvješća s arheoloških terena, zanimljivosti o određenim predmetima, „svega što bi moglo biti zanimljivo široj publici“. Iznimno važnu ulogu u osmišljavanju i pripremanju objava za društvene i mrežne stranice Muzeja 4 također su imali kustosi, kolege iz Pedagoškog odjela, preparatori i restauratori. U Muzeju 6 je Odjel edukacije već ranije producirao online sadržaje, a u pandemiji su razvijali i neke druge digitalne sadržaje. Radionice, programe i/ili tečajeve prebacili su u online ili u hibridne oblike, kada su to naknadno epidemiološke mjere dopuštale. Spomenuti primjeri potvrđuju UNESCO-ve zaključke o digitalnim aktivnostima muzeja koje su se razvile tijekom prisilnog zatvaranja (UNESCO, 2020:16), a odnose se na činjenicu da se povećava angažman svih muzejskih timova (kustosa, menadžera, ostalih službi) i njihova uključenost u kreiranje i plasiranje specifičnih sadržaja u digitalnom formatu, što izravno utječe na povećanje aktivnosti na društvenim mrežama.

U Muzeju 8 istaknuli su da je Facebook dotad korišten za prijenos informacija, najavu događanja, obavijesti npr. kada se otvara izložba, gdje se što može pogledati, radno vrijeme; a za vrijeme pandemije su ciljali na „zanimljiviji sadržaj, primjerice neke povijesne činjenice koje ljudi ne znaju o gradu (...)“ i tu su ustanovili da se „jako puno ljudi uključilo i pronašlo u

tim pričama“, pa je u skladu s time napravljena analiza i potvrđen veći angažman publike (kroz 2019. godinu bili su na otprilike 300 komentara, a u 2020. godini na otprilike 700 komentara i 900 dijeljenja sadržaja). Sugovornica 9 potvrđuje povećanje broja posjeta na mrežnim i Facebook stranicama, ali bez informacija i uvida u točniju analitiku, objašnjavajući da je za taj dio posla zadužena dokumentaristica, dok je u Muzeju 6 za isti posao zadužena informatičarka. Donekle je slična situacija i u Muzeju 10, u kojem je osoba koja je zadužena za odnose s javnošću koordinator i spona između vodstva i vanjske agencije koja objavljuje sadržaj i održava mrežne i Facebook stranice, točnije, sugovornica navodi da je zadužena za „puštanje u promet“ objava koje su prethodno odobrene od nadređene i potom dalje prosljeđene vanjskim suradnicima. Kada je upitana o mogućem povećanju ili smanjenju aktivnosti, broja posjeta i nekoj analitici, sugovornica 10 navodi da (u tom trenutku) ne posjeduje takve informacije, točnije nema „kompletne podatke za ovu godinu; postoje podaci o posjećenosti, ali oni ne mogu biti analizirani, jer se kroz prethodne godine nisu bilježili podaci ... Tu jedino mogu pomoći izvještaji koji su išli prema Muzejskom dokumentacijskom centru“, a podaci s kojima raspolaže su oni koji se odnose isključivo na broj objava u medijima, gdje je zabilježen pad od 36 % ako usporedimo 2020. i 2019. godinu (498 objava vs. 781 objava).

Smanjenje sveukupnog broja objava u tradicionalnim medijima sasvim je logično i razumljivo, s obzirom da je muzej fizički zatvoren i samim time se smanjio broj klasičnih muzejskih aktivnosti. Nije bilo najava i otvorenja izložbi, predavanja, radionica itd. Deficit stvarnih aktivnosti utjecao je i na online komunikaciju u primjeru Muzeja 2, gdje je odbačena pretpostavka doktorandice o povećanju objava na društvenim mrežama tijekom „pandemijskih godina“. „Zamislite si prije, mi smo imali tjedan u kojem je bilo devet događanja; na Facebooku bi otvarala 'event' za svako događanje, on se dalje dijelio na stranici; to su konkretno već dvije objave po događaju ..., a muzej sada nema toliko događanja; mi jednostavno nemamo toliko online sadržaja koliko smo imali uživo“, istaknula je sugovornica 2, uz napomenu da su za neka buduća događanja angažirane tri osobe čiji zadaci uključuju i izvještavanje, pa se u tom kontekstu može pretpostaviti određena promjena u smislu povećanja objava na društvenim mrežama, ali ne nužno i interakcije s publikom.

„Kada uspoređujemo komunikacijske platforme na kojima imamo dvosmjernu komunikaciju, onda su definitivno društvene mreže na prvom mjestu, a u kategoriji društvenih mreža Facebook jest još uvijek na prvom mjestu (...). On nam ima dobar *response*, iako to u



segmentu kulturnih institucija, nije sasvim zadovoljavajuće. Ono što se događa, što smo primijetili da mi imamo veliki *reach*, ali mali *engagement*, što znači da nas ljudi vide, da nas percipiraju, ali interes za reakcijom je mal ..., bilo kakav angažman na sadržaj još uvijek je premali“, tvrdi sugovornica iz Muzeja 7. Zbog toga su se oni odlučili primjenjivati neke druge taktike, mijenjati alate komunikacije, stvarati nove i zanimljivije sadržaje, primjerice, kada vide da je došlo do zasićenja tekstualne komunikacije prelazi se na video komunikaciju, „nastojimo snimiti što zanimljivije i odemo npr. *behind the scene*, dakle otkrijemo što se događa iza scene, iza kulisa muzeja; nastojimo raditi što više živih intervjua, da ljudi mogu doživjeti, a ne samo pročitati, i tu 'živu' sliku nastojimo prenositi kako bi ljudi doživjeli ono što im želimo reći.“ (sugovornica 7, Muzej 7).

Nakon što su odustali od klasičnog otvorenja izložbe u muzeju sredinom ožujka 2020. godine, sugovornica 1 je pripremljene materijale za izložbu odlučila objaviti na društvenim mrežama pretpostavljajući da postojeće ikone na mrežnim stranicama doista i jesu „društvene mreže kojima Muzej 1 barata“, a tada se ispostavilo da ipak muzej nema Instagram i Twitter, već samo Facebook stranicu. U skladu sa situacijom, uz odobrenje ravnatelja, pokrenute su i te dvije mreže. Sugovornica je počela polaziti edukacije za *social media managera* i odlučili su se za nešto „agresivniji pristup, dakle s većim brojem objava nego što se obično preporuča.“ Redovito objavljivanje sadržaja (tri do pet objava dnevno) koji su kreirani u suradnji sa svim odjelima dovelo je do veće vidljivosti samog Muzeja 1. Međutim, taj se ritam s vremenom usporio, tako da sada objavljuju na dvotjednoj bazi umjesto na tjednoj, a na dnevnoj razini se trude imati po jednu objavu za Facebook i Instagram. Pad broja pregleda na društvenim mrežama nakon ponovnog otvaranja muzeja za posjetitelje potvrdila je i sugovornica 3 pretpostavljajući da je previše objava dovelo do svojevrsnog zasićenja i da svakodnevno objavljivanje ljudima više i nije zanimljivo. O sličnoj situaciji progovara i sugovornik 6: „(...) Kod objava na Facebooku smo primijetili da nam objave kratko vremena 'žive' online jer ih je puno, stalno dolazi nešto novo, i ponekad objave 'pojedu' jedna drugu ... To je nešto s čime se u zadnje vrijeme baš malo više bavim. Naprosto mi se čini da jednostavno ne mogu dobiti sadržaj i vidljivost koja je adekvatna zbog toga što ih 'potisnem' dolje.“ U njihovom slučaju ritam objavljivanja donekle je ravnomjerno raspoređen kroz dan i riječ je o barem dvije objave dnevno, iako ih povremeno ima i značajno više. U Muzeju 5 riječ je o tri do četiri objave dnevno, jer su s vremenom zaključili „da je ta dinamika možda najbolja“. Naime, nakon što su imali po dvije objave, a nekad čak i do sedam, došlo je do toga, kako kaže sugovornik: „da smo sami sebe na neki način 'zagušili', jer naravno kad korisnik dođe na stranice, često mu se

ne da *scrollati* niže, već pogleda prve dvije, tri objave i to bi otprilike bilo to (...).“ Muzej 10 ima drukčiju praksu, točnije: „jednu do dvije objave tjedno i to funkcioniranje je u redu (prema mišljenju sugovornice, op.a), jer se na Facebook povezuje i informacija s weba ili bloga“, tako da se objave i novosti koje su inicijalno pripremljene za druge platforme automatizmom objavljuju na društvenim mrežama.

### **8.3. Korištenje ostalih društvenih mreža i drugih komunikacijskih alata i kanala u online okruženju**

Što se tiče prikupljenih informacija o korištenju ostalim društvenim mrežama, učestalosti i vrsti sadržaja koji se na njima objavljuju, Instagram se nametnuo kao prvi sljedeći izbor za dio muzeja, iako je kroz razgovore uočeno da postoji još puno prostora za napredak, jer se komunikacijski, ali i promotivni potencijal kojeg Instagram pruža trenutno ne iskorištava i ne produciraju se sadržaji koji su namijenjeni za Instagram.

Iako su već mjesecima ranije razgovarali i promišljali o Instagramu, u Muzeju 5 navode kako je on „baš pravo 'dijete COVID-a i tog post-potresnog trenutka', jer je to bio zapravo prijelomni trenutak kada smo rekli: ako ikada hoćemo - sad bi trebali.“ Trenutno sedvoje do troje kolega u spomenutom muzeju isključivo bave Instagramom i objavljuju više puta tjedno. S obzirom na specifičnu vrstu muzeja, uobičajeno je da dobivaju različite upite od pojedinaca, a zanimljivo je da to povremeno omoguće i na samom Instagramu. „Mi jako često imamo baš različitih pitanja koji idu u tu kategoriju 'pitajte kustosa', što je sada stavljeno na društvene mreže (...). Mi se inače s tim bavimo, mi to zaista radimo, ali ovaj put je to bilo otvoreno na Instagramu, na jedan manje formalan način; jer zapravo želimo da veći broj ljudi, pogotovo mlađe generacije shvate čemu muzeji služe i kako mi, koji radimo u muzejima, možemo zapravo služiti, jer zaista služimo javnosti (...).“

I Muzej 3 je otvorio Instagram račun na početku pandemije, ali bez neke promišljene strategije i plana, tako da i sama sugovornica 3 navodi da je, unatoč objavljivanju fotografija i prigodnih tekstova, on i dalje „samo informativan i na njemu se treba više poraditi da bude

zanimljiviji“, ali i ističe da nemaju vremena za nešto više. I sugovornik 6 dvoji oko koncepta jer smatra da ga „nisu optimalno razvili u duhu medija“. Iako su imali *streaming* za neka predavanja i vrlo često prenose sadržaje koji se objavljuju drugdje, ne stvaraju novi sadržaj namijenjen baš ovoj mreži.

Sugovornica 1 iznosi podatke kako je njihova publika, koja bi se generacijski mogla svrstati između srednjih tridesetih i četrdesetih godina, prisutna i na Facebooku i na Instagramu, ali se Instagramom „radije i lakše koriste i kroz njega *scrollaju*“. Što se tiče samog objavljenog sadržaja, smatra da razina kvalitete fotografija nije onakva kakvu priželjkuju i kakva je preporučena za Instagram, ali istovremeno ističe da je račun na mreži pokrenut u pandemijsko vrijeme kada kolege muzealci kod kuće nisu imali slike, već su se služili onim što je bilo dostupno unutar jednog od dokumentacijskih alata kojim se inače koriste. Za Muzej 2 je također istaknuto da imaju generacijski određenu publiku baš kao i za Muzej 1, a sugovornica 2 smatra da to nisu njihovi posjetitelji i ne može procijeniti kako je došlo do te situacije. Svakako, ritam objavljivanja je vrlo usporen, točnije, riječ je o vrlo rijetkim objavama na tjednoj bazi.

Muzej 9 trenutno nema Instagram profil, ali prema navodima sugovornice 9 i informacijama koje joj je dostavila dokumentaristica, planiraju ga otvoriti i to je „idući korak u tom dijelu naše djelatnosti“. Muzej 8 također nema vlastiti Instagram profil, već jedan izdvojeni dio muzeja, svojevrsni multimedijalno-izložbeni centar ima svoj profil koji je otvoren krajem 2019. godine.

Iako je sugovornica 10 u intervjuu ponajviše govorila o online komunikacijskim aktivnostima na društvenoj mreži Facebook, doktorandica je već u prethodnim istraživačkim fazama zabilježila postojanje i Instagram profila, koji je otvoren krajem 2020. godine. Kroz daljnji razgovor ustanovljeno je da je riječ o računu koji „je bio pokrenut od strane jedne grupe zaposlenika u muzeju; a ja (sugovornica 10, op.a.) moram priznati da ne znam što je s tim područjem (...)“. Tijekom provođenja intervjua potvrđena je aktivnost na Instagramu, točnije objavljena je nova fotografija koja je i vizualno i tekstualno (na engleskom i hrvatskom jeziku) najavljivala nadolazeću izložbu koju je i sugovornica 10 spomenula. Bilo je gotovo neizbježno da se fokus razgovora vrati na činjenicu da Muzej 10 ima Instagram profil na kojem se objavljuju sadržaji izravno povezani sa stvarnim muzejskim aktivnostima i događanjima, a osoba koja je zadužena za odnose s javnošću, o svemu tome nema nikakvih saznanja. „Ja sam htjela sudjelovati u tome jer smatram da je upravo pregled nad svim komunikacijskim

kanalima jako koristan za zaposlenika u odnosima s javnošću (...), ali, u tom momentu pojavljivanja Instagrama, tih troje mladih kolega je izričito meni napisalo da im nisam potrebna u toj komunikaciji ni na koji način i otad s tim nemam apsolutno ništa, što je šteta jer se ne može pratiti ukupni eventualni rezultat i nema sinteze svih komunikacijskih kanala. Zbog toga o tom polju niti ne mogu govoriti (...)" . Naposljetku je sugovornica 10 dodala da ne zna zbog čega je situacija takva, ali ju je prihvatila, iako vjeruje da taj dio posla, točnije komunikacije „izdvojen više iz subjektivnih želja i potreba, a ne toliko iz profesionalnih razloga koje strategija kuće mora imati na pameti.“

Za razliku od nekih prethodno navedenih poslovnih praksi muzeja, u kojima osobe zadužene za odnose s javnošću nemaju dostupne informacije ili pak ne postoji sistematizirano prikupljanje podataka, Muzej 4 se istaknuo kao jedan od rijetkih koji na dnevnoj bazi bilježi broj posjetitelja na društvenim mrežama i mrežnim stranicama (barem prema podacima koje su sugovornici iznijeli u intervjuima). Prikupljena analitika i rezultati se prezentiraju krajem svakog mjeseca u izvješću o radu, a na temelju njih se planiraju buduće aktivnosti. Posljednje dvije godine zabilježen je kontinuirani rast broja pratitelja i oznaka „svidi mi se“ na Facebook stranici i Instagram profilu Muzeja 4. Brojni podaci koje je sugovornica 4 iznijela podupiru njezine tvrdnje. Od početka 2021. godine (zaključno s 31.10.2021.) zabilježen je rast od 16,6 % pratitelja na Instagramu, na kojem su u istom razdoblju plasirali ukupno 408 različitih objava (od prilagođenih stručnih tekstova kustosa, tekstova sastavljenih iz kataloga, priopćenja za medije, servisnih informacija, gostovanja kustosa u medijima, itd.). Kroz 2020. godinu broj objava je nešto manji, točnije zabilježene su 383 objave, od čega je 65 videozapisa koje je muzej samostalno producirao. Dio videozapisa dostupan je i na YouTube kanalu, kojim se Muzej 4 dosta često koristi kao još jednim sredstvom javnog komuniciranja. Zbog prethodnog radnog iskustva, sugovornica 4 je iskoristila tehnička znanja montaže videozapisa i u suradnji s muzejskim fotografom, koji je bio zadužen za audio i video materijale (i naravno svim ostalim kolegama kustosima), nastajali su sadržaji koji su objavljeni ne samo na Youtube kanalu, već su povremeno takvi multimedijalni sadržaji bili dodatak klasičnim priopćenjima za medije, koje su „htjeli maksimalno servisirati, s ciljem dopiranja do što veće publike“. Iako to iziskuje znatno više vremena i truda, u Muzeju 4 se trude gotovo sve samostalno producirati. „Naše kamere su zabilježile i virtualna predavanja, vodstva kroz izložbe, radionice i kvizove za djecu, te arheološka istraživanja koja su pobudila velik interes javnosti; a uređeni videozapisi su prosljeđivani medijima“, navodi sugovornica 4.

Kroz razgovore se YouTube najčešće spominje u kontekstu jedne od najvažnijih godišnjih muzejskih manifestacija – Noći muzeja, koja je u 2021. godini (u najvećoj mjeri) održana putem različitih digitalnih kanala komunikacije.

Sugovornica 1 prepričala je kako su se YouTubeom koristili u Noći muzeja za organizaciju kvizova za različite publike (odrasle sugrađane, srednjoškolce i osnovnoškolce), kao platformu „za povezivanje susreta uživo sa susretom online“. U osnovnim školama kviz su djeci prezentirali njihovi nastavnici, rješenja su potom slali u Muzej 1, koji je kasnije vratio rezultate i poslao određena priznanja, poklone i potvrde o sudjelovanju. Ono što je u cijelom tom procesu najvažnije jest sljedeće iskustvo sugovornice 1: „... cijeli smo dan dobivali poruke od profesora sa slikama iz razreda kako se učenici vesele, nekim je učenicima, pogotovo prvih razreda osnovne škole to bio prvi susret s muzejom, ako ni zbog čega drugoga onda zbog epidemioloških mjera koje su u nekom obliku tada već bile na snazi 10-ak mjeseci.. Oni su bili sretni da uopće sjede u školi i tada su zapravo imali 'direktan' susret s muzejom, direktan koliko je mogao biti s obzirom da je ipak bio online.“

Muzej 3 također ističe digitalnu Noć muzeja 2021. kao dobar primjer online komunikacije koju su unaprijed osmislili i prema planu provodili koristeći se različitim društvenim mrežama. „Prvo smo napravili promidžbeni video koji smo vrtili i već par dana prije, kao poziv koji su prenijeli mediji. Program i videozapisi su bili unaprijed smišljeni i snimljeni. Tema je bila pandemija kroz povijest, pa smo snimili našu kustosicu, koja je pričala o pandemijama kroz prošlost (...), a iza svake priče bismo postavljali pitanja, što je bila kao nagradna igra, povezana s temom o kojoj se govorilo. Princip je bio da tko prvi odgovori točno na postavljeno pitanje dobije nagradu, primjerice neke naše suvenire. Tako da smo tu dobivali povratne informacije od posjetitelja. Nastojali smo program maksimalno prilagoditi različitim uzrastima, pa smo imali i slagalicu u digitalnom obliku za djecu, replike, didaktičke igračke ...“ Sve su to objavljivali na Facebook stranici, ali i na YouTube kanalu.

Sugovornik 6 smatra da je gledanost sadržaja na Youtube kanalu daleko veća nego što brojke pratitelja to pokazuju. Točnije, smatra „da je *reach* puno veći nego što bismo mogli reći da jest temeljem broja pratitelja“, a na jednoj općoj razini ističe kako je ipak iz nekog nepoznatog razloga YouTube na hrvatskoj muzejskoj sceni neprepoznat. Unatoč tome, tijekom pandemije su kroz određene akcije u digitalnom formatu pokušali približiti područje svojeg muzejskog djelovanja i vrlo često pozivali ljude da pregledaju sadržaje objavljene na službenom kanalu.

Iako je vrlo izravno upitana o svim komunikacijskim kanalima kojima se koriste, sugovornica 9 YouTube spominje tek naknadno pričajući o tjednom događanju, nazvanom Srijeda u muzeju, koji se održavao prije pandemije, čiji je cilj bio povezivanje s građanima i podrazumijevao je vrlo široki spektar različitih aktivnosti, od predavanja, predstavljanja različitih publikacija, projekcija filmova, otvorenja izložbi, itd. Kroz razgovor ističe kako su se ta događanja snimala i da je gotovo uvijek bio prijenos uživo koji se mogao pratiti na YouTube kanalu, ali s nekim detaljnijim informacijama, osim činjenice da se na „njemu mogu pronaći mnoge stvari koje su se održavale“, sugovornica nije upoznata. Vrlo je slična situacija i u Muzeju 8, gdje su se također YouTube kanalom koristili za predavanja i otvorenja izložbi koja su se prenosila uživo, a potom i neke snimke naknadno, dok se za vrijeme pandemije novi sadržaji nisu producirali, što se opravdava nepostojanjem ikakvih događanja u samom muzeju, ali i određenim tehničkim poteškoćama, o kojima „nešto bolje informatičari znaju (...) jer oni to i vode“. Muzej 2 također ima YouTube kanal, ali se za njega u kontinuitetu ne stvara novi sadržaj, a sugovornica ističe kako dio snimaka koje na njemu postoje nisu vidljive publici jer je njihova kvaliteta slike i zvuka jako loša, bez obzira što je sadržajno riječ o zanimljivim temama. Kada su realizirali neke druge „kvalitetne i visokokvalitetne filmove u okviru jednog projekta i podigli ih na kanal“, odlučila je da ovi ne budu više vidljivi, jer je smatrala „da na neki način štete muzeju.“

Iako se sljedeći primjer iz prakse mogao navesti i u prethodnim poglavljima (jer nije isključivo povezan ni s jednom komunikacijskom platformom), predstavljen je ovdje jer je riječ o videoprilozima Muzeja 1. Nakon što je uspostavljen dijalog s publikom i počela se ostvarivati određena interakcija, Muzej se suočio s pitanjima o svakodnevnim poslovima muzealaca. Kako navodi sugovornica 1, u tom razdoblju je bilo vrlo aktualno i potrebno razmišljati u smjeru virtualnih izložbi, ali se istovremeno odmah pojavio i problem – nisu imali tehničku opremu, ni mogućnost da istu kupe. Rješenje su pronašli u spontanosti i odluci da rade s onim što imaju, „donijet ćemo nešto ljudima što će biti informativno i zabavno, možda ne najbolje u smislu kvalitete - vizualno i zvučno, ali to je ono što mi možemo i što mi imamo.“ Sugovornica 1 je tada ponovno upisala online tečaj, ovaj put za montažu i nakon toga je započelo snimanje videopriloga koji su prezentirali „što se sve u muzeju radi – kad se ne radi“. U suradnji s konzervatorsko-restauratorskim odjelom nastalo je jako puno snimki, snimala su se razna arheološka iskapanja i procesi istraživanja. Kao primjer navodi serijal objava koji se odnosio na proces iskapanja urni, od vađenja iz zemlje, snimanja CT-om u bolnici kako bi se

vidjelo što je u njima, potom restauratorskih zahvata u muzeju, do prikaza čišćenja, tretiranja keramike i lijepljenja. Ti zanimljivi i nesvakodnevni snimci bili su jako dobro prihvaćeni, pa se ubrzo počelo sa snimanjem i objavljivanjem videozapisa svaki tjedan, koji su s vremenom postajali jasnije tematski usmjereni i namijenjeni određenim javnostima (npr. prilozi za djecu, prilozi za sugrađane itd.) i koji su uključivali i druge kulturne institucije i lokalne organizacije.

Primjena društvene mreže, točnije mikroblogging servisa Twitter je vrlo ograničena te većina muzeja nema otvoren službeni profil muzeja (šest sugovornika potvrdilo), a oni koji ga imaju, koriste ga minimalno. „Twitter je platforma koja nije baš prepoznata i postoji neki manji broj ljudi koji su mu vrlo intenzivno posvećeni. On nije zapravo neko značajno mjesto, i u medijima se prenese tekst s Facebooka, objava s Instagrama, a vrlo rijetko s Twittera. Mi držimo taj Twitter, ali nema puno smisla s obzirom na naše kapacitete“, smatra sugovornik 6, što potvrđuje i sugovornica 7. Twitter u Republici Hrvatskoj nije zaživio kao drugdje u svijetu, ali ipak u njemu vidi izniman potencijal za kreiranje sadržaja, odnosno za informiranje i upravljanje sadržajem među određenom ciljnom publikom: „Na Twitteru se nalazi jako kvalitetna publika i postoje primjeri nekih svjetskih muzeja koje su na Twitteru napravili izvrsne, i cjelovite kampanje, dakle od *teaser* kampanja do lansiranja nekog projekta, odnosno izložbe, i čak su sve popratili završno s rezultatima.“

Muzej 1 je ponovno primjer jednoga od rijetkih muzeja koji je započeo s uporabom Twittera za vrijeme prisilnog zatvaranja, a na samom početku su se puno više trudili objavljivati nego sada: „Prestali smo redovite objave stavljati tamo, koristimo ga za obavijesti, jer one tamo prolaze najbolje, kao i novosti, primjerice posjeti političara i drugih javnih ličnosti, dok Facebook i Instagram više nose objave iz struke.“ Sugovornica 2 naslijedila je otvoren profil na Twitteru kada je započela s radom, a jedno vrijeme je čak razmišljala i o zatvaranju istog, ali se predomislila, ponajviše zato jer ima omogućenu automatiku najave i na sve društvene mreže može istovremeno objaviti prilagođene objave, ali i zbog povećanja broja korisnika (koje je najsporije kada ga se uspoređuje s ostalim društvenim mrežama, ali je ipak riječ o porastu).

Iako je vidljivo da se većina komunikacije preselila na društvene mreže, na kojima su ljudi provodili svoje slobodno vrijeme tijekom *lockdowna*, neki muzeji su tada započeli s korištenjem i drugih komunikacijskih alata i kanala, koji su ipak u jednom dijelu namijenjeni nešto zainteresiranim javnostima. Tako je u veljači 2020. godine zaživio blog Muzeja 10 kao

„medij u kojem se objavljuju tekstovi koji bi mogli biti zanimljivi za jednu vrstu duže pažnje ili dužeg čitanja online“ (sugovornica 10). Tekstove pripremaju kustosi, a ritam objavljivanja je otprilike jednom mjesečno. Sugovornica takav ritam smatra korektnim, jer „za odnose s javnošću je bitna dinamika, korisno je za Muzej da objave prema vani idu u nekoj dinamici, da nema tu nekih velikih zaostataka (...)“. Većina muzeja ipak nije iskoristila potencijal bloga i nisu započeli s korištenjem istog, iako se u slučaju Muzeja 4 stručni sadržaji, najčešće tekstovi kustosa plasiraju u zasebnoj rubrici na mrežnoj stranici, a potom u prilagođenom obliku dalje dijele na društvenim mrežama. Sugovornica 2 istaknula je kako se za vrijeme pandemije povećao broj online posjeta mrežnoj stranici i u budućnosti razmišljaju o uvođenju bloga kako bi specifični sadržaji pronašli svoje mjesto. Navela je i kako su uz jednu od izložbi imali tzv. zanimljivosti, kratke tekstove koje su kolege pripremali i objavljivali na mrežnoj stranici: „Princip *teasera*, da se pozove ljude da posjete web, jer smo sukcesivno objavljivali, pa da onda vide da ima i drugih materijala i da ih pročitaju“, što se pokazalo kao dobra praksa.

Još jedan od alternativnih komunikacijskih kanala kojim su muzeji mogli informirati i educirati javnost, ali i izravno pozivati na sudjelovanje u određenim aktivnostima u online okruženju je elektronički newsletter. Vrlo slično kao i s prethodno spomenutim blogom, postoje iznimke, tj. muzeji koji su ga zbog izvanrednih okolnosti počeli koristiti, a dio sugovornika ga spominje kao potencijal o čijem uvođenju razmišljaju u budućnosti. „To se već godinama piše u programu, ali nikako doći u do toga“, navodi sugovornica 8, uz objašnjenje da su trenutno usredotočeni na redizajn mrežnih stranica. U Muzeju 10 istaknuli su kako radno mjesto u informatičkoj službi trenutno nije popunjeno, a dodatni angažman vanjskoj agenciji nisu u mogućnosti financijski priuštiti. Iako postoji, slanje newslettera kod Muzeja 4 je posljednjih nekoliko mjeseci bilo otežano zbog određenih tehničkih poteškoća, koje bi trebale biti otklonjene također nakon redizajna mrežnih stranica. Inače, ovaj muzej prilikom prijave na newsletter omogućuje odabir rubrika, tj. tema za koje je pojedinac zainteresiran. Na vrlo sličnom principu funkcionira prijava za newsletter Muzeja 2, gdje je korisnicima omogućena pretplata na nekoliko kategorija obavijesti, tj. događanja za koja su zainteresirani, kako ipak ne bi svi dobivali mnoštvo obavijesti, koje im nisu potrebne. U trenutku provođenja intervjua sugovornica 2 je rekla da imaju nešto više od 1200 pretplatnika, a trenutno smanjenje distribucije povezuje s činjenicom da je muzej i dalje zatvoren za javnost te imaju ograničene mogućnosti održavanja događanja. Sadržaj pripremaju kolege kustosi, a ona je zadužena za formatiranje, odnosno obradu fotografija i likovnog sadržaja. Njihova je praksa da se jedna



tema obrađuje u jednom izdanju, što je usko povezano s činjenicom da su ranije imali jako puno događanja i da vrlo često ne bi imali dostupne informacije na vrijeme. Planirana tjedna dinamika slanja newslettera nije mogla biti ispoštovana jer materijali nisu bili pripremljeni i dostavljeni unaprijed. Zanimljiv je pristup koji su primijenili kako bi povećali broj pretplatnika, a to je bilo postavljanje „Newsletter GDPR listića“ u sam prostor muzeja, kako bi se posjetitelji na isti prijavili. Interesa je bilo: „(...) dakle, bez obzira što smo imali prijavu na newsletter na mrežnim stranicama, oni (posjetitelji, op.a.) očito nisu bili korisnici mrežnih stranica i odlučili su se prijaviti na newsletter kada su bili u muzeju i ispunili su listić (...)“. Privlačenje novih pretplatnika je plan koji se provodio i prije same pandemije, a ideje su išle i u smjeru izrade letaka koji bi se distribuirali na određenim javnim mjestima za koja su procjenjivali da su okupljališta potencijalne publike, ali se ipak dio njih nije uspio realizirati. Još je jednu informaciju ovdje važno spomenuti, a to je da su pojedini korisnici počeli odgovarati na zaprimljene publikacije, kako je navela sugovornica: „(...) inače nam ljudi ne odgovaraju, a niti mi pozivamo da razgovaraju; a mi smo imali prvi put *feedback* s publikom; što je meni bilo s jedne strane veselje, a s druge zastrašujuće; i to zbog onoga što se dogodilo u potresu (...)“. Na početku prisilnog zatvaranja zbog korone su bili izuzetno praćeni i čitani, dok se s vremenom to smanjilo. U istom razdoblju, u rano proljeće 2020. godine, Muzej 5 je započeo s primjenom newslettera kao novog komunikacijskog alata, i to ponajviše jer su uslijed pandemije, a posebice nakon potresa postali svjesni da će se muzej zatvoriti na dulje razdoblje i da je „newsletter jedan način, točnije - odgovor na te nove okolnosti“ (sugovornica 5). Iako u pripremi materijala, prijedlozima i idejnim rješenjima za izradu newslettera sudjeluje više osoba, dvije kolegice su u nešto većoj mjeri angažirane, a sugovornica je istaknula i kako se nekoliko mjeseci nakon njihova newslettera još jedan muzej angažirao praktički na isti model, što im je bila potvrda da dobro rade.

Muzej 7 šalje elektronički newsletter jednom mjesečno, a za postavljanje i provođenje strategije i zadužene su osobe iz odjela za odnose s javnošću. Unatoč njegovim brojnim prednostima, sugovornica 7 je mišljenja da ipak „u današnjim vremenima taj alat polako ne pokazuje rezultat (...)“, te nadodaje kako se „na području direktnog mailinga dogodio takav *clutter* i poruke nemaju nekakav *response*“, što dovodi do zaključka da je „newsletter došao do svojevrsne zasićenosti, kod njega se nije dogodila točka prekretnice u smislu da on nadmaši druge komunikacijske alate, a istovremeno je na tržištu previše newslettera i *response* publike nije onoliki koliki bi trebao biti.“ Za vrijeme pandemije nisu mijenjali dinamiku distribucije, smatrajući da bi intenziviranje slanja moglo dovesti „do kontra-efekta, došlo bi do zagušenosti,

a i pitanje je imate li što za reći, jer bolje je reći jednom i kvalitetno, nego previše puta, a nekvalitetno, odnosno premalo(...)

Iako Muzej 9 ne navodi korištenje newslettera, jer kako sama sugovornica kaže: „Nisam stručnjak u tom dijelu, pa ne ulazim temeljitije u nekakvu problematiku“, ipak određene informacije priprema kao „jedan listić u pdf. formatu, sa slikom, priložima, ili ako je baš nešto spektakularno, onda je možda na dvije ili tri stranice (...) i s brojevima kontakt osoba koje su zadužene za određeni program (autor, ravnatelj itd.)“. Informacije na takav način idu novinarima te ponešto izmijenjene „korisnicima iz adresara, pa tako nekoliko stotina njih izravno dobije vijest iz muzeja; a neki nam tad i odgovore povratno, ljude zanima što se u muzeju radi (...), i moram reći da još nitko nije rekao da ne želi primati obavijesti i to je znak da žele biti, i da jesu, u toku s događanjima, što je posebno važno u doba korone. Tome smo osobito težili čim se pojavila ova nevolja, nastojali smo ići 'van' sa informacijama da još uvijek postojimo i da se u muzeju radi, premda su trenutačno vrata za javnost bila zatvorena.“ Sugovornica je ipak istaknula jedan komunikacijski alat, točnije publikaciju „zbog koje je muzej u hrvatskim okvirima jedinstven“, a koja postoji već pet godina (dotad objavljena 42 izdanja) i za koju su dobili priznanje Hrvatskog muzejskog društva u kategoriji propagandne i marketinške djelatnosti. Sugovornica je ujedno i glavna urednica te besplatne mjesečne publikacije koja ima karakteristike newslettera i koja se distribuira u čak 6000 primjeraka. Više od šest stotina šalje se poštom na različite adrese i broj zainteresiranih osoba i institucija se kontinuirano povećava, dok se pet tisuća primjeraka distribuira kao prilog lokalnim novinama. Uključene su informacije o mjesečnim događanjima u muzeju. U suradnji s kustosima pripremaju se različiti tekstovi, a kako ističe sugovornica, s obzirom da je samo šest % predmeta iz fundusa izloženo u stalnom postavu, „onda se nastoji kroz ovaj format objaviti i zanimljivosti o predmetima koji se čuvaju, a nisu dostupni javnosti“.

## 8.4. Potres kao nova izvanredna okolnost i promjena u okruženju

Dio dubinskih intervjua proveden je s osobama koje su zaposlene u muzejskim institucijama koje se nalaze na područjima pogođenima razornim potresima u ožujku i prosincu 2020. godine. Tu se promjena u okruženju ne može promatrati samo kroz prizmu pandemije koronavirusa i kratkoročnog zatvaranja muzeja zbog iste. Od šest muzeja koji su bili pogođeni potresima, tri su u potpunosti, a tri djelomično, zatvorena za posjetitelje zbog sanacije nastale štete.

„U kontekstu muzeja i našeg sadašnjeg i budućeg djelovanja, pandemija nam je mala smetnja i za nju postoje obilaznice; primjerice možemo napraviti otvorenje za 300 osoba ili samo 50 uzvanika, ili pak online otvorenje; ali ako vi nemate prostora, onda otvorenja nema, jer nema izložbe i nema ničega“ (sugovornica 5, Muzej 5)

Iz provedenih intervjua jasno je da je za njih pet pandemija postala, uvjetno rečeno, sporedna krizna situacija nakon što su se dogodili potresi. Iznimka je Muzej 6, gdje potres nije napravio toliku štetu i mogli su nastaviti s provođenjem svojih muzejskih aktivnosti, a suradnju s ostalim muzejima podignuti na jednu drugu razinu, jer, kako tvrdi sugovornik 6: „Mi smo iznimka te postojeće scene, nama je svakako više utjecala pandemija (...). Naši galerijski prostori su se vrlo brzo oporavili i stavili u funkciju, a mi smo nastojali podržati čitavu muzejsku scenu, pa tako sada drugi muzeji redovito gostuju kod nas (...); nastojimo omogućiti kontinuitet djelovanja cijele scene koliko je to moguće u našim prilikama (...).“

S druge strane, Muzej 5 se nalazi u situaciji u kojoj je i dalje „ugrožena građana, ugroženi su djelatnici i zapravo su do daljnjega zatvoreni (...)“, zbog čega je „sva stručna muzejska struka upregnuta na način da se nađu nove metode i načini komunikacije. Izložbe koje smo planirali i koje su bile zamišljene za naš prostor treba izmjestiti i pronaći mogućnost gostovanja i prilagoditi se (...) i zapravo je jako puno toga što se može smatrati smetnjama na putu, ali vjerujem da smo se snašli i stvarno želim pohvaliti kolege, jer mislim da smo našli jedan ne - savršen, ne - idealan, ali jedan dobar komunikacijski put koji treba dalje graditi i poboljšavati.“ Međutim, ono što je također sugovornica 5 spomenula u razgovoru odnosi se na jače povezivanje kolega muzealaca i samih institucija nakon potresa, posebno ističući muzejske pedagoge koji „su napravili sve da se u više navrata ugoste svi muzeji u Zagrebu (koji su mogli i htjeli), a koji su nažalost stradali u potresu.“ Tako su nastale neke nove suradnje i osnažile se

već postojeće. Omogućeno je da stradali muzeji izlože dio svoje građe, da se naprave određene edukacije s posjetiteljima, što se pokazalo kao izvrstan pristup. „Taj izlazak iz jednog muzeja u druge je doveo do toga da se na muzejskim stranicama (jer smo se *crosslinkali*) zapravo prikuplja i proširuje znanje, a i svatko dijeli dio korisnika (...), tako se zapravo širi krug posjetitelja i pratitelja i osnažuje utjecaj kojeg muzeji imaju na njih.“

Nakon što se dogodio potres, Muzej 2 se odlučio za primjenu proaktivne strategije svakodnevnog komuniciranja: „Isto jutro kad se potres dogodio je dogovoreno s ravnateljem da ćemo svaki dan obavještavati javnost, da ćemo komunicirati prema našim korisnicima sve što se događa u našem muzeju (...) Ta prva dva tjedna moje radno vrijeme više nije bilo osam sati, radilo se po cijele dane (...) ja sam svima bila kontakt osoba, i za posjete, i za slaganje tekstova itd., na moj mobitel su se slale fotografije, a konstantno gledati razrušen muzej, razrušenu baštinu, je prouzrokovalo dodatni stres“, istaknula je sugovornica 2. Nakon prva dva tjedna započeli su s raznim aktivnostima, a o svemu što su napravili redovito su informirali korisnike objavama na društvenim mrežama i slanjem e-newslettera, kao i zasebnim objavama namijenjenim novinarima. Najveća je suradnja bila s pedagoškim odjelom, koji je radio na online edukacijskim i zabavnim materijalima. I sugovornica 8 ističe da su u to vrijeme njihove objave bile usmjerene na edukaciju i zabavu korisnika, točnije cilj je bio da se na neki način „pomogne ljudima da taj stres i tjeskobu nadvladaju čitajući naše objave ili gledajući različite sadržaje koje smo stavljali, a bilo je tu puno zanimljivosti iz povijesti, znamenitosti, različita videa naših predavanja (...)“.

Muzej 10 je pravovremeno reagirao nakon potresa i kako navodi sugovornica: „Kad se shvatilo da su katastrofalne posljedice koje će muzej držati zatvorenim uslijed potrebe za rekonstrukcijom, gotovo istog trenutka, tj. unutar dva dana smo krenuli sa sloganom 'Zatvoreni, ali aktivni'. Mi smo jednostavno postavili slike na zgradu muzeja; koja je prepoznatljiva ključna točka u Zagrebu; slova 'Zatvoreni, ali aktivni', kako bi se pokazalo publici da, iako je netko zatvoren, da je iznutra i dalje aktivan, da kustosi i muzejsko osoblje i dalje rade svoj posao u naporu i trudu da se postignu rezultati koji su mogući.“ Navedeni slogan korišten je u svim objavama i obavijestima o potresu i šteti. Sugovornica procjenjuje kako je „taj potez u komunikacijskom smislu bio odličan“, jer se i dan danas spominje u medijskim objavama. „To je slogan koji je pokazao aktivnost za vrijeme prisilne zatvorenosti i koji je dobro primljen u komunikaciji odnosa s javnošću“ zaključuje sugovornica 10.

Komunikacija muzejske baštine, odnosno fundusa muzeja kao neprocjenjive baštine je bila strategija koju je primjenjivao Muzej 7. Bilo im je važno da javnost uvijek razumije što se u njihovom muzeju može vidjeti i „da se mogu odmaknuti od teške stvarnosti, a da se u umjetnosti može pronaći utjeha i ljepota.“ Kako ističe sugovornica 7: „Komunicirali smo pozitivno, usprkos tome što smo stradali, nama je fokus bio na pozitivnoj komunikaciji - Mi smo tu, mi se ne damo, dobro smo, bit će dobro; kako god bilo - bit ćemo dobro.“

Ono što je za ovaj muzej specifično je činjenica da je u jednom danu potres postao „uzrok i posljedica izložbe“. Na obljetnicu postojanja Muzeja gotovo se sve urušilo i slijedom okolnosti, sve što je bilo planirano nije se moglo na takav način realizirati, pa je jedino rješenje bilo „otvoriti izložbu koja je u skladu s trenutnom situacijom i vremenom“. Izložbu je slijedila velika kampanja na društvenim mrežama, kojom su pozivali javnost da im pošalju njihove privatne fotografije razorenog grada Zagreba. Publika se aktivirala, odgovor je bio velik, pa se u tjednima i mjesecima nakon potresa skupilo mnoštvo fotografija koje su svjedočile tom trenutku i „koje će u budućnosti itekako svjedočiti tom vremenu; one će sasvim sigurno kroz nekoliko desetaka godina biti povijesne fotografije“, istaknula je sugovornica 7. Nadalje, pojašnjava kako je osim dvosmjerne komunikacije koju su imali s publikom i koja je rezultirala njezinim stvarnim angažmanom, cilj bio i uspostaviti emotivni kontakt. Nakon što su dobili nekoliko stotina fotografija, kustosi su iste pregledali, a potom stručni žiri i komisija (ravatelj muzeja, kustos iz Zbirke fotografija i sugovornica) te je odabrano dvadesetak fotografija koje ostaju u trajnom fundusu muzeja, a koje su tada prvi put bile izložene na izložbi. Njihovi autori su objavljeni i ono što je važno jest da su iz muzeja s njima „porazgovarali, snimili i videe u kojima su ispričali svoju priču – o trenutcima u kojima su nastale njihove fotografije.“ Cjelokupna kampanja je imala „jako dobar *reach*, pa čak i dobar *engagement*, što je svakako povećalo i samu vidljivost muzeja i svjesnost javnosti o izložbi.“

## 8.5. Virtualni pregledi, izložbe i primjeri značajnijih projekata u online okruženju

Muzej 4 je za vrijeme prisilnog zatvaranja uspio realizirati prvo virtualno otvorenje gostujuće izložbe koje su uživo emitirali na službenoj Facebook stranici, uz tehničku pomoć vanjskih suradnika. Nakon toga započeli su s vlastitom produkcijom: „Kamere su zabilježile virtualna predavanja, vodstva kroz izložbe, radionice i kvizove za djecu te arheološka istraživanja koja su pobudila velik interes javnosti“ (...), a uređeni videozapisi su bili prosljeđivani novinarima i objavljeni na društvenim i mrežnim stranicama Muzeja. Ipak, još značajniji projekt osmišljen je nakon brojnih svakodnevnih online sastanaka svih zaposlenika muzeja. Cilj im je bio pronaći način da „zatvoreni budu dostupni, što zvuči gotovo ironično, i da javnosti donesu dašak baštine i kulture.“ Ipak, sastanci i promišljanja doveli su do ideje koja je prerasla u projekt koji je vrlo snažno povezo muzej s lokalnom zajednicom.“ Nastupajući prema načelu bilježenja i prikupljanja građe u realnom vremenu, a uzimajući u obzir svoju odgovornost prema zajednici, Muzej je uputio online poziv stanovnicima grada i okolice da dokumentiraju život iz vlastite perspektive. Tako je najveći dio građe prikupljen tijekom prvog pandemijskog vala i predstavljen je virtualnom izložbom početkom 2021. godine za Noć muzeja. Veliku ulogu u promicanju projekta imali su i mediji, koji su cjelokupnu temu učinili vidljivijom. Sva prikupljena građa bit će usustavljena u posebnom audiovizualnom fondu, odnosno zbirci unutar Muzeja. Formula na kojoj počivaju dobri projekti sastoji se od „dobrog sadržaja i još bolje komunikacije, timskog rada, a bez dobre komunikacije nema dobrih odnosa, bilo da se radi unutar same institucije, ustanove, ili publike – a ključ cijelog projekta su naši sugrađani - bez njih ovaj projekt ne bi uspjeli realizirati. Koliko god ideja bila dobra; da nam oni nisu pomogli, to se ne bi ostvarilo. Zaista smo sretni što su prepoznali važnost trenutka i zajedno s nama kreirali mali dio povijesti za buduće naraštaje“, zaključuje sugovornica 4. U samim počecima realizacije projekta plasirale su se i objave barem dva puta dnevno, bilo da se radi o primljenim sadržajima sugrađana, (fotografije, predmeti, videozapisi itd.) ili onima koje su pripremili kustosi.

U primjeru Muzeja 5 nije bila riječ o projektu ili online izložbi, već jednostavnim reakcijama u trenutku i adaptiranju na postojeće stanje. Riječ je o objavama na društvenim mrežama tijekom ožujka i travnja 2020. godine koje su izazvale jako dobre reakcije publike. Na samom početku pandemije često se isticao problem nestašice određenih namirnica i

potrepština, što je Muzej 5 iskoristio tako da je „jedan od kolega predstavio određene predmete iz Zbirke oružja i dao primjere kako bi svima i u trenutnoj situaciji dobrodošla srednjovjekovna viteška oprema, koplje – za držanje distance, maske s viziorom - zbog korone, metalne rukavice – kad se grabi posljednja rola toaletnog papira (...)“. Osim pozitivnih reakcija publike, u smislu velikog broja oznaka „sviđa mi se“, povratnih mailova i komentiranja (jer su se na jedan jedinstven i duhovit način suočili s teškom i izazovnom stvarnošću), ova komunikacija je bila iskorištena i da se najavi izložba koja je u bliskoj budućnosti gostovala u jednom drugom muzejskom prostoru.

I Muzej 9 je na samom početku pandemije iskoristio postojeću muzejsku dokumentaciju i kustosi su izdvojili tridesetak predmeta iz fundusa svih odjela koji su na neki način bili povezani s nevoljama koje su kroz povijest obilježile njihov grad. Iz toga je proizašla virtualna izložba, prema mišljenju sugovornice 9: „prva originalna virtualna izložba u takvom formatu u doba korone u Hrvatskoj (...), a koja je u vrijeme kad su svi bili zbunjeni i prestrašeni ipak dala nekakav tračak nade.“ Kasnije je od nje nastala prava, fizička izložba koja je još uvijek bila aktualna za vrijeme provođenja intervjua.

Kroz virtualnu izložbenu aktivnost Muzeja 10, od sredine travnja 2020. godine, realizirano je deset izložbi, od kojih su četiri prikazivale fundus muzeja, čime se ispunila ona temeljna misija muzeja. Preostalih šest bile su gostujuće izložbe, odnosno riječ je o „umjetnicima koji su unutar standarda muzeja primljeni da budu programski predstavljeni i da imaju online izložbu zbog nemogućnosti organiziranja direktne“. Iako navodi da nije upoznata s točnim planovima, sugovornica pretpostavlja da će planirane izložbene aktivnosti u virtualnom okruženju imati jednaku dinamiku kao i dosad. Inače, Muzej 10 na svojim mrežnim stranicama omogućuje „360 virtualnu izložbu, odnosno 360 stupnjeva šetnju muzejom, što je ustanovljeno i prije pandemije, jer su se pratili trendovi i potrebe publike.“

Iako je Muzej 2 imao već od ranije snimljenu virtualnu šetnju, ona je postavljena na mrežne stranice za vrijeme pandemije (nakon potresa), kako bi posjetitelji mogli vidjeti kako je izgledao stalni postav muzeja. Također, na inicijativu sugovornice i uz pomoć kustosa, stalno su se nadopunjavali sadržaji u podstranici koja se i zove „virtualni muzej“, a od izdvojenih primjera iz praske, sugovornica navodi kako su u digitalnom obliku napravili dostupnima 3D modele arheoloških predmeta, uz koje su objavljeni i dodatni stručni sadržaji i informacije.

Muzej 7 radio je na promociji, točnije na „ponovnom intenziviranju i virtualnom komuniciranju ideja i programa koji su mahom nastali u suradnji s Google-om, primjerice *Google Cultural Institute*, gdje je Muzej 7 bio jedan od prvih muzeja i uz bok velikim svjetskim muzejima; u sklopu toga se razvio program *Google Arts and Culture* (...), a stalni postav je snimljen uz pomoć *360-view*“. Dijeljenjem poveznica na svim platformama pozivala se javnost da posjeti muzej u online okruženju. Spomenuti muzej ima i tri izložbe koje su podignute na *Europeani*, najvećoj internetskoj kulturnoj platformi digitaliziranog sadržaja, a kroz sve komunikacijske kanale javnost su informirali i educirali o svim EU projektima u kojima je Muzej 7 sudjelovao.

### **8.5.1. Redizajn mrežnih stranica – jedan od nužnih koraka u procesu prilagodbe**

Za Muzej 3 nije zabilježena virtualna izložbena aktivnost koja se prenosila na mrežnim stranicama, već je sva komunikacija tijekom pandemije bila realizirana koristeći se društvenim mrežama, o čemu je pisano i u prvom potpoglavlju. Razlog tome je redizajn postojeće mrežne stranice, koja je inicijalno napravljena 2010. godine i kako navodi sugovornica: „(...) otad praktički nije mijenjana, ažurirane su osnovne informacije, što se tiče posjećenosti, radnog vremena, informacija i dokumenata koji na njoj moraju biti po zakonu i slično; ali što se tiče događanja, izložbi itd., to nije ažurirano. Mi nismo imali tu zaduženja, da se bavimo s njom, niti se bavio itko“. Sugovornica to tumači kao ogromni nedostatak institucije, jer se mrežne stranice nisu mogle uopće koristiti kao alat za izgradnju ikakve komunikacije.

Redizajn mrežnih stranica Muzeja 3 za vrijeme pandemije nije bio izoliran slučaj. Naime, i sugovornica 1 je istaknula da je sva komunikacija bila prebačena na društvene mreže jer je i njihova službena stranica zastarjela i imaju je samo *pro-forme*, na njoj ažuriraju isključivo informacije o radnom vremenu, jer je planirano da „s novim stalnim postavom dolazi i kompletna promjena vizualnog identiteta muzeja, što uključuje i mrežne stranice.“ I Muzej 9 je za vrijeme provođenja intervjua bio „u postupku formiranja novog dizajna weba, jer dosta stvari treba promijeniti; a to je proces koji će sigurno trajati nekoliko mjeseci (...), jer podrazumijeva osim zakonskih obveza za pristupačnost i preglednost, izgled i pristup za najširi



„mogući spektar korisnika koji pretražuju stranicu“, što njima predstavlja jedan od najvećih projekata i investicija. Iako nije bila u potpunosti sigurna kada je u funkciju stavljeno novo mrežno izdanje stranice, sugovornica 8 iznijela je podatak da muzej otprilike šest mjeseci uopće nije imao službenu stranicu, i to najvjerojatnije baš u samo početku pandemije, a otkad postoji nova, održavanje iste i unošenje sadržaja je postao dio njezina svakodnevnog posla koji još uvijek uči. Muzej 4 je tijekom 2021. godine prolazio kroz proces redizajna kako bi nova mrežna stranica bila „modernija, zanimljivija i pristupačnija po pitanju brojnih sadržaja“. Muzej 6 je to već napravio početkom 2019. godine, a prelazak na novu stranicu im je donio velik rast u broju posjeta, iako sugovornik tvrdi da se i ta nova stranica ipak treba promatrati kao testna, beta verzija. Sugovornik ističe kako je stara mrežna stranica bila nefunkcionalna i loša, točnije: „izgledala je više kao neki konceptualni umjetnički projekt nego funkcionalni servisni sadržaj“, a s vremenom se dogodilo da se u neke konkretne izmjene više nije mogli intervenirati, niti se sadržaj mogao na ikoli način ažurirati. Nova stranica je nastala nakon „opširnih analiza velikog broja muzeja u svijetu, pa se sukladno njihovim rješenjima napravilo izdanje koje je pušteno u pogon.“ Ustanovljeno je da se ipak neke svjetske prakse ne mogu u potpunosti primijeniti na hrvatsko muzejsko okruženje, jer se pokazalo da „nekih događanja i sadržaja ima puno, nekih manje u odnosu na druge, pa je nastala jedna vrsta kaosa koji bi se trebao doraditi. Naprosto, neki ritam aktivnosti i naši prioriteta kojih se u muzeju držimo, kad se provuku kroz strukturu nekog drugog, ne izlaze na adekvatan način na vidjelo.“ Zbog toga su i u Muzeju 6 odlučili napraviti novu shemu, koja je dosta slična postojećoj, ali ipak „malo intuitivnija, funkcionalnija, preglednija, na naslovnoj stranici će biti linkovi koji su bitni, servisni, a oni koji nisu toliko će ići pod neke druge *tabove* (...). Ono što je instituciji bitno i što će vjerojatno ići u nekakvo reprogramiranje prije svega jest da građa bude ponovno dostupna online, da te stotine i tisuće eksponata budu dostupne. (...) Jer je većina toga sa stare stranice vrlo niske rezolucije, što naprosto nije upotrebljivo i ne ispunjava današnje standarde“, zaključio je sugovornik 6.

## 8.6. Planirani smjer razvoja aktivnosti u online okruženju

Dugoročni strateški plan Muzeja 7 uključuje „razvoj različitih aplikacija, suvremenih multimedijalnih projekata i svega onog što je u trendu, da se ide prema 22. stoljeću. Za privlačenje mlađe publike sada postoji *museum gaming* kao jedna od opcija koju treba razvijati“, ali naravno to može biti realizirano uz značajne financijske izdatke, što je ograničavajuća postavka u svim hrvatskim muzejima. Ono po čemu se ovaj muzej ističe je promišljanje i stvarno djelovanje kako bi se prepreke te vrste savladale. Prema mišljenju sugovornice: „trebat će pričekati još dosta godina da bi se napravili nekakvi veći iskoraci i zato svatko mora poći od sebe i činiti iskorake u okviru svojih mogućnosti. Ako nemamo financijska sredstva, onda se moraju pronaći neki drugi, kreativni načini, primjerice, spajati se u *joint venture* programe, dakle udruživati se jedni s drugima, raditi i graditi zajedničke projekte i kampanje.“ Sugovornica 7 iznijela je konkretne primjere aktivnosti koje su podrazumijevale udruživanje muzeja s nekim drugim poslovnim organizacijama, jer se njihova praksa i dosad temeljila na brojnim suradnjama i vrlo je uobičajeno bilo povezivati izložbe s nekim tvrtkama (koje imaju izravnu vezu s izložbom). “Tu se onda događa *joint-venture* komunikacija, dakle ona u kojoj muzej i druga tvrtka/organizacija zajedno komuniciraju i educiraju javnost kroz nekakav zajednički benefit, a jedan od njih je svakako i spajanje dviju ili više komunikacijskih platformi s puno korisnika, gdje se onda ostvaruje veliki doseg (...)“. Njihova strategija razvoja online aktivnosti, u nekoj bližoj budućnosti, uključuje i povećanje produkcije videosadržaja. „Mi želimo živu sliku. Ako ljudi ne dolaze kod nas, ne žele doći ili nisu u mogućnosti, mi se želimo približiti njima kroz živu sliku, komunicirati s njima, a ne samo pisati. Kultura možda nekad previše piše, svi su navikli na puno tekstova, reći puno, a zapravo ne pogoditi pravu poruku s time što radite. Zbog toga će nama produkcija videosadržaja biti u fokusu, te sasvim sigurno i virtualne izložbe, virtualne šetnje“, ističe sugovornica 7, jer je jedan od ciljeva uključiti što veći broj ljudi i pozvati ih na „opuštanje, odmor i uživanje u umjetnosti kroz virtualne programe“. Većina aktivnosti usmjerena je na osnaživanje komunikacije na društvenim mrežama, planirano je razvijanje i korištenje TikTok kanala, naveden je i veliki projekt u suradnji s jednom medijskom kućom jer se tako „mogu približiti urbanoj mlađoj i srednjoj publici“.

Na prvo mjesto svojih aktivnosti unutar digitalne strategije Muzej 6 stavlja „stvaranje digitalnih kolekcija radova, digitalne umjetnosti koja je jedno ogromno i važno područje“ i koje muzej prema svojem temeljnom opisu mora pratiti, što je ipak jedna značajna promjena, iako treba istaknuti da „*digital art* ne može zamijeniti umjetnost, a posjet muzeju je nenadoknativ u smislu svih tih nedigitalnih oblika umjetnosti. Kao što umjetnički rad može biti na kartonu i na panju i u gipsu, tako može biti na kompjuteru, kada govorimo o području digitalizacije. (...) Digital art jest nešto drugo, ali spada u područje digitalizacije.“ Neki daljnji koraci u digitalnom kontekstu su i razvoj mobilne aplikacije, raznih virtualnih šetnji, virtualna iskustva i pripadajuće aplikacije za novi stalni postav. U njihovu stalnom postavu izloženo je otprilike 600 radova, dok ih u fundusu imaju 12 tisuća, a svaki „novi stalni postav je važan i za sve druge segmente, jer naposljetku on ponovno vraća publiku, trebate ga mijenjati kako biste predstavili ono što imate (...)“.

Povezivanje s publikom, posebice djecom i mladima temelji se na brojnim edukativnim aktivnostima koje su se već ranije pokazale kao dobre prakse i na kojima Muzej 1 nastavlja intenzivno raditi. Njihove društvene mreže prvenstveno nude edukativni sadržaj, a manje je zastupljen onaj promotivni, zbog toga i sugovornica smatra da na njima „postoji puno potencijala u muzejsko pedagoškom smislu, i u tome da se djeca educiraju u smjeru medijske ili 'novomedijske' komunikacije i pismenosti.“ Njihove planirane aktivnosti uključuju različite aspekte suradnje sa školama. „Svojevremeno smo imali ideju da otvorimo neku mrežu koju će voditi učenici, a muzej podupirati, dakle - oni će osmišljavati sadržaj. Naša intencija je bila da otvore nešto što im je blisko, i mislili smo da je TikTok izbor, međutim oni su htjeli Facebook, na kojem su bili prisutni, ali ne i dovoljno aktivni (koriste ga možda jednom tjedno). Nakon toga su rekli da će ipak otvoriti Instagram, jer su na njemu češće. U pozadini svega je bilo njihovo razmišljanje da je TikTok preneformalan za muzej kao instituciju, a to je nešto što se vjerojatno javlja i među muzealcima.“ Muzej 1 je u međuvremenu ipak otvorio TikTok profil, a sugovornica se ponovno samostalno educirala za to područje. Koristi se neformalna komunikacija, jer smatra da „ukoliko je materijal 'preproduciran' onda izgleda kao reklama i ljudi ga ne žele i preskaču.“ U izložbenom dijelu nastavljaju angažman na projektu koji je realiziran sa srednjim školama i nastavnicom latinskog jezika, gdje su u sklopu nastave učenici snimali videozapise tematski povezane s razdobljem antike (primjerice idealan dan u antici ili dan u antici u koji bi željeli otići; neki su radili arhitekturu u „*Minecraftu*“ ili u obliku maketa; neki su kuhali itd.). Nastavnica je kontaktirala muzej kako bi se napravila virtualna izložba. Otvoren je zaseban YouTube kanal na kojem su prezentirani učenički radovi, podijeljeni prema

školama i prema temama. Komunikacijom i suradnjom otkriveni su i neki drugi zanimljivi radovi, pa je naposljetku otvorena i prava, fizička izložba koja je kombinirala dječje radove s arheološkim nalazima. U planu je da taj YouTube kanal bude „izložbeni kanal, a učenici ubuduće dobiju točne propozicije za snimanje videozapisa koji će biti objavljeni.“

Produkcija videosadržaja je aktivnost prema kojoj su u najvećoj mjeri usmjereni i u Muzeju 3, ali ipak više s jedne informativne i promotivne pozicije, jer je sugovornica 3 u intervjuu istaknula kako je u tijeku snimanje promidžbenog spota koji će biti „moderan i atraktivan, ujedno i prilagođen za različite društvene medije, web ili neke druge platforme“, a u programu rada za nadolazeću godinu planiran je projekt koji se također temelji na kratkim videozapisima, u najvećoj mjeri intervjuima s muzealcima i gostima muzeja, koji bi se objavljivali dva puta mjesečno. „Plan je da se to napravi na jedan zabavan način, a ne strogo stručan; predstavili bi kustose i njihov posao, ljude iz kulturnog života grada, pokušati sve povezati s turističkim sektorom. Ideja još nije detaljno razrađena, ali na opušteniji način bismo htjeli predstaviti rad našeg muzeja“, ističe sugovornica 3. Ni Muzej 8 nema detaljnije razrađenu strategiju, ali je planirano da svaka izložba ide u virtualnom obliku, o čemu i sama sugovornica dvoji: „Ne znam je li to dobro u biti ili nije. Hoćemo li možda samim time i smanjiti broj posjetitelja? Ali, nekad ostane jedini način (...)“, zaključuje uz jasnu argumentaciju da je to jedina opcija s obzirom na posljedice potresa, pa grad u kojem se nalaze „nije poželjno odredište, puno je šteta, puno je zgrada koje nisu osigurane još, ili pak jesu, ali još uvijek padaju dijelovi; potresi se događaju i dalje, pa mi ni ne očekujemo da nama dolazi više posjetitelja, barem dok se ne riješe te 'fizičke' prepreke (...)“.

S obzirom da Muzej 4 uskoro obilježava veliku godišnjicu postojanja, razvijaju se brojni programi i sadržaji namijenjeni različitim javnostima, a jedan od novih komunikacijskih alata koji se planira uvesti, kako bi na inovativan način prenosio pripremljeni tematski sadržaj, jest muzejski podcast. U završnoj fazi im je izrada multimedijalnog vodiča koji se sastoji od audio vodiča i proširene stvarnosti, a koristi se kroz aplikacije na pametnim telefonima posjetitelja. Nastao je u sklopu jednog od brojnih projekata u kojima je Muzej 4 sudjelovao, a ovaj put je to bilo s ciljem „identifikacije inovativnih rješenja, uz podršku novih tehnologija, kako bi se smanjili negativni utjecaji turizma na područja kulturne i prirodne baštine“. Angažman u programima i projektima koji su sufinancirani iz europskih fondova, kao i dugogodišnja bliska suradnja s kulturnim ustanovama na lokalnoj i nacionalnoj razini, ipak u

jednoj mjeri Muzeju 4 olakšavaju savladavanje financijskih i tehničkih prepreka s kojima se suočavaju.

Ne ističući neke konkretne aktivnosti u online okruženju, sugovornica 5 iznosi problematiku oko koje se moraju više angažirati, a to je ostvarenje dvosmjerne komunikacije. Pokazalo se da vrlo teško dobivaju povratne informacije i reakcije publike, a pitanja koja postavljaju usmjerena su na specificiranje profila korisnika koji ih prate i pronalaženje načina za ostvarivanje interakcije s njima, kao i povećanje broja online posjetitelja/pratitelja. Svakako, to podrazumijeva jedno sveobuhvatnije istraživanje trenutne situacije, ali i jasnije postavljanje cjelokupne strategije kako bi mogli ostvariti viziju.

S druge strane, sugovornica 10 vrlo jasno objašnjava značaj strategije koja se mora voditi standardima muzeja „jer svaka muzejska ustanova ima svoj standard, koji se točno zna, izrečen u misiji tog muzeja. Svaki standard o kojem kuća vodi računa, primjerice onaj u polju izložbi i programa, isti takav se mora koristiti u polju odnosa s javnošću (...). Isto tako, svaki zaposlenik, uz svoju dobru volju za sudjelovanjem u polju komunikacije, bi morao biti jako usko povezan s upravom i održavati standarde kuće. Dakle, ne može se zbog nečije dobre volje pustiti neki materijal koji nije potpuno strateški dogovoren, jer odnosi s javnošću dugoročno moraju održavati rejting i imidž kuće“. Međutim, kada je upitana o konkretnim aktivnostima koje bi bile dio strategije muzeja 10, točnije barem ovog plana i programa rada za nadolazeću godinu, sugovornica je istaknula kako ona osobno uopće ne sudjeluje u izradi takvih dokumenata, osim onih dijelova koji se „tiču nekih službenih stvari, kao što je javna nabava agencije za *pressclipping*, koja dnevno daje izvještaj iz četiri glavna medija i godišnji statistički izvještaj“. Pitanje je ponovljeno uz dodatno objašnjenje da u određenim muzejima osobe koje su zadužene za odnose s javnošću sudjeluju u izradi plana i programa rada muzeja, ne ulazeći u stručni dio (primjerice izložbeni), već u one dijelove komunikacijskih aktivnosti (alate i taktike), ali je i tada odgovor bio da u njihovu slučaju sugovornica ne sudjeluje u tim poslovima. Dodatna potvrda spomenutom došla je i kroz neke druge odgovore koji su prikazani u prethodnim potpoglavljima.

## 8.7. Izazovi s kojima se muzeji suočavaju

Pandemija i potres su izvanredne okolnosti s kojima su se muzeji suočili protekle dvije godine, a s njihovim posljedicama će se suočavati još dugo vremena. Međutim, osim tih izvanrednih okolnosti, postoje i druge, gotovo pa redovne okolnosti, koje predstavljaju izazove ili prepreke u ostvarivanju temeljnih muzejskih djelatnosti, a kod svih muzeja se odnose najčešće na jedan ili oba nedostataka – financijskih sredstava ili zaposlenika u muzejima.

Tako je smjena generacija koja se nedavno dogodila u Muzeju 5 prouzrokovala da čak tri velike zbirke (riječ je o tisućama predmeta) nemaju svoje kustose. Riječ je o zbirkama „koje su najčešće u komunikaciji s posjetiteljima ili imaju upite za gostovanja“, pa dio poslova sadašnjih zaposlenih kustosa uključuje i rad na njima što umnogome utječe na realizaciju brojnih drugih aktivnosti. Istaknut je i podatak da „hrvatske muzeje karakterizira velika podekipiranost“ i da ponekad nije ključ rješenja isključivo u stručnosti kadra, već realnim mogućnostima, jer postoje situacije „u kojima pojedinac vodi muzej, on je i ravnatelj i kustos i dokumentarist i pedagog i osoba za odnose s javnošću.“

Konkretan primjer iz prakse iznijela je sugovornica 9 navodeći da početkom studenog 2021. godine njihov muzej „po prvi put u povijesti ustanove zapošljava muzejskog pedagoga“, a za edukacijsku djelatnost, koja se ipak dotad redovito odvijala (godišnje su znali održati i po 150 edukacijskih radionica za različite uzraste djece), bili su zaduženi kustosi i sama sugovornica. U muzeju postoji fond starih knjiga, „nekoliko desetaka tisuća naslova, a još uvijek nismo dobili dozvolu da zaposlimo knjižničara (...), jedno su želje, a drugo odluke osnivača.“ Samim time je zaključeno da su šanse za zapošljavanje informatičara (predviđeno njihovom sistematizacijom), koji bi u jednom dijelu bio zadužen za realizaciju, promociju i komunikaciju brojnih aktivnosti u online okruženju gotovo pa minimalne.

Kadrovsko proširenje u vidu zapošljavanja osoba koje bi se bavile komunikacijom muzeja u najširem smislu je nužno, jer kako ističe sugovornica 10: „nemoguće je da sve radi jedna ili dvije osobe (...), polje virtualnih komunikacija je jako široko i veliko (...) postoji cijela paleta alata koji se mogu koristiti, a koji se možda trenutno ne koriste, jer je za to potrebna stručnost, i 'mozak i oči' koje će to obavljati“. Smatra da se dio vještina i znanja o novim tehnologijama može dobiti kroz brojne dostupne seminare, edukacije, te da bi se možda „unutarorganizacijski, pojedini kadrovi, u skladu s vlastitim interesima i vremenom, mogli rasporediti na poslove koji uključuju korištenje takvih alata“, čime bi se svakako smanjili izdaci

za vanjske agencije koje su za to trenutno zadužene. Izvrstan primjer za takav pristup je zasigurno sugovornica iz Muzeja 1, koja je samostalno odradila niz tečajeva i seminara kako bi dobila temeljna znanja i vještine iz različitih područja povezanih s online komuniciranjem (edukacija za social media managera, montažu, korištenje TikToka itd.), što ona u nekoj mjeri argumentira činjenicom da je to prirodni smjer njene generacije – milenijalaca. Njezin angažman u muzeju je usko povezan sa stavom koji zastupa kada govori o muzejima i medijima: „Ne razumijem priču o novim medijima, jasno mi je na razini zbirnog naziva koja je razlika između 'novih i starih' medija, ali realno, gotovo 40 godina od izuma interneta i 25 godina od prvih društvenih mreža ne možemo koristiti izraz 'novi mediji' kako bismo opravdali to što ih ne koristimo na razini institucije, niti možemo tvrditi da je muzej preozbiljan za nešto tako 'novo'. Mislim - niti je novo, niti neozbiljno u krajnjoj liniji“. Naviknuta je raditi interdisciplinarno i sudjelovati u nekim procesima koji nisu struka u užem smislu riječi, kao i na značajan utjecaj novih tehnologija na njezin primarni posao kustosa, pa joj je zbog toga „možda i bilo sasvim normalno sjesti i slušati 60 sati o montaži ili o društvenim mrežama kao praktičnom alatu ili kao društvenom fenomenu, jer je to kao izučavanje novog alata za rad“.

I sugovornica 7 potvrđuje kako nedostatak financijskih sredstava onemogućuje napredak, iako je riječ o muzeju koji pronalazi brojna rješenja za takvu problematiku (prethodno spomenuti programi suradnje s različitim organizacijama). „Ono što je sasvim sigurno jest činjenica da je nažalost Hrvatsku nemoguće usporediti sa stranim zemljama, europskim muzejima i svjetskim muzejima. Trebao bi se promijeniti *mindset* onih koji odlučuju o zaposlenicima i o pozicijama, točnije da na određene pozicije treba staviti ljude koji su određenih praksi (...)“.

Primjer povezivanja muzeja s drugim organizacijama koji je bio višestruko isplativ, kako u promotivnom, reputacijskom, ali i naposljetku financijskom smislu navela je sugovornica iz Muzeja 3. Projekt izrade ekskluzivnih suvenira uključivao je polaznike Škole za primijenjenu umjetnost i dizajn, dvojicu hrvatskih dizajnera i Muzej 3. „Izrađeni su suveniri s muzejskim motivima, majice, tunike i torbe (...), napravili smo predstavljanje i angažirali jedan lokalni plesni ansambl koji je bio u toj odjeći, a priča je bila medijski popraćena na nivou cijele Hrvatske. Ljudi su znali komentirati da smo tada napravili veću promidžbu za muzej, više nego sve izložbe koje smo imali, jer smo tim zapravo muzej približili mlađoj populaciji, a i na kraju kroz to ostvarili profit, jer je to bio suvenir koji je bio izvan nekakvih standardnih

okvira.“ Vrlo važno za realizaciju većine aktivnosti odnosa s javnošću, pa tako i ovakvih projekata, je razumijevanje vodstva o značaju za instituciju, što je sugovornica istaknula u nekoliko navrata: „(...) da ravnatelj nije imao sluha za to, mi to ne bismo mogli raditi, jer je to iziskivalo određena financijska sredstva, a nekome drugome to možda ne bi bio prioritet, jer je gotovo uvijek prioritet usmjeren na istraživanja, publikacije, izložbe itd.“

Nužnost zapošljavanja dodatnog kadra spomenuta je u gotovo svim intervjuima. Negdje je vrlo decidirano iznesen problem preopterećenosti sugovornika poslovima koji im na svakodnevnoj razini oduzimaju vrijeme za strateško planiranje i realizaciju aktivnosti koje pridonose izvrsnosti muzejskih odnosa s javnošću, kao što je primjer u nastavku: „Ja bih se strašno voljela posvetiti nekom projektu i mom poslu onako kako smatram da bi to trebalo biti, a trenutno nemam vremena. Nama treba više osoba, imamo muzejski shop, ja sada radim i na razvoju web shopa. Kod nas je bilo posla i prije potresa i korone za petero ljudi. Najviše me frustrira što ne mogu napraviti svoj posao kako smatram da bi trebao biti napravljen i to je najgore od svega. Svjesna sam da bi trebalo pokriti događanja (prijenos na društvene mreže, op.a.), da bi trebale ići press informacije odmah nakon događaja, ali ja jednostavno nemam vremena; nas bi trebalo biti četvero sigurno, i to četvero ljudi koji bi se dobro naradili.“ U Muzeju 3 čak nije riječ o kadrovima koji su stručni u ovom dijelu koji se odnosi na odnose s javnošću, već je riječ o kadrovima „koji bi pokrivali neke 'banalne' poslove, poput recepcije ili administrativnih poslova; tada bismo imali više vremena za obavljanje našeg posla, a to jednostavno određene dane bude nemoguće. Posebice kada krene sezona. Treba nam stalna osoba za direktan rad s posjetiteljima, ne možemo se osloniti na studente koji su ispomoć (...)“.

Postoje iznimke u dijelu koji se odnosi na potrebu za zapošljavanjem dodatnih kadrova, stručnih osoba koje bi na neki način mogle pridonijeti izvrsnosti komunikacijskih aktivnosti muzeja. Tako sugovornica iz Muzeja 8 procjenjuje da „ima osjećaj da sve stigne i nema problem s tim, jer – neke stvari su prioritet, a neke nisu, primjerice – prioritet je objava u medijima, a unos podataka u neki dokumentacijski program može biti napravljena sutra ili za mjesec dana“. U nekoliko navrata istaknula je da njezin posao uključuje jako puno administracije, koju ona ne smatra problemom, niti joj je potrebna pomoć, iako se rezultat takvog angažmana na poslovima koji nisu prioritetni vidi kroz neaktivnost na drugim područjima, kao što je primjerice realizacija newslettera: „to je opcija koja je trebala ići, to se već godinama piše u programu, ali nikako doći do toga. Rekli smo kada napravimo novi web. Doć će vrijeme i za to.“ Iznimka je i Muzej 4, gdje je situacija specifična utoliko što u Odjelu za odnose s javnošću imaju dvoje zaposlenika koji vrlo uspješno obavljaju poslove u skladu s



funkcijama / radnim mjestima koje obnašaju. Sugovornica 4 je ujedno i voditeljica odjela i zadužena za „organizaciju svih poslova marketinga i odnosa s javnošću Muzeja, od izložbi, predavanja, koncerata, seminara itd. Intenzivno surađuje s voditeljima zbirki u koncipiranju i promocije istih, obavještava medije o predstojećim izlozbama i drugim aktivnostima, izrađuje konkretne programe kulturno-turističke ponude, marketinški plan, plan rada, organizira poslove tiska kataloga, pozivnica, plakata i drugog popratnog materijala izložbi.“ Zadužena je i za mrežnu stranicu, digitalni imidž i nove medije. Također dogovara korištenje muzejskih prostora, koordinira prihvate turističkih grupa ili drugih grupa posjetitelja, kao i VIP i drugih posebnih gostiju. Uz nju je zaposlena i osoba zadužena isključivo za online komunikaciju, a s njom se „koordiniraju smjernice online komunikacijske strategije muzeja, istražuju karakteristike online zajednice, upravlja sadržajima vezanima za online komunikaciju, vodi online interakcija sa svim dionicima u skladu s protokolom muzeja, brzo i učinkovito rješavaju problemi, promovira uključivanje online zajednice u aktivnosti muzeja, analiziraju povratne informacije od strane korisnika, upravlja online oglasima.“

O iznimnoj važnosti dobre interne komunikacije i konstantnoj bliskoj suradnji s kustosima bilo je riječi u prethodnim potpoglavljima, ali ipak dio sugovornika priznaje da povremeno postoje određene poteškoće u prijenosu informacija i ideja. „Često puta je problem dobiti informacije, materijale, jer oni svi (kustosi, op.a.) imaju svoje poslove koji možda nisu vidljivi, tj. nisu vidljivi ako ih oni ne učine vidljivima, kao što je naprimjer pisanje znanstvenih članaka ili obrada građe. Vrlo često treba od njih 'izvlačiti' informacije. Naravno, postoje kustosi koji imaju za to osjećaj, kojima je to važno, to su većinom mlađi kolege, a nekima je to jednostavno opterećenje koje oduzima njihovo vrijeme“, istaknula je sugovornica 6. Slično razmišljanje iznosi i sugovornica iz Muzeja 7: „Muzejske izložbe i programi ne smiju biti same sebi svrha, to sve treba pokazati javnosti. Dakle, možete napraviti najgenijalniju izložbu, ali ako ju ne pokažete javnosti niste napravili ništa; otvorili ste ju sami za sebe, tj. samo radi nje same (...)“, komentar je sugovornice 7 također povezan s iskustvom da dio kustosa možda u potpunosti i ne razumije važnost komuniciranja svih muzejskih aktivnosti, kao i s činjenicom da nisu skloni pretjeranom eksponiranju.

Zakašnjelo dobivanje informacija je također problem. Poruke se ne mogu prenijeti na ispravan način, a jedan od primjera je već ranije naveden (u pripremi i distribuciji newslettera u Muzeju 2). Tome svjedoči povremeno i sugovornica 6, uz dodatak da je ipak za vrijeme

pandemije ta interna komunikacija bila poboljšana jer su kustosi imali manje svojih primarnih zadaća, pa se više radilo timski. Komunikacija se značajno poboljšala i u usporedbi s prijašnjim godinama. Prisjećajući se samog početka karijere u muzeju, navela je kako je Muzej 6 „bio ustanova zatvorena za javnost, s puno manjim brojem posjetitelja, drugačijim radnim vremenom, ali i kustosima koji su bili zatvoreni. Ali to se s vremenom mijenjalo, došle su i mlađe generacije, pa se muzej počeo sve više otvarati“. Ne smatra kako je to nešto specifično samo za njihovu instituciju, već za cijelu muzejsku scenu u Hrvatskoj. To jasno povezuje s ulogom osoba za odnose s javnošću jer „danas sve veći broj muzeja ima službene osobe za odnose s javnošću i marketing, što prije desetak godina stvarno nije bio slučaj. Zbog toga vjerujem da će stvari i dalje mijenjati, činjenica je da to ide polako i da je ova pandemija potaknula da se u nekim aspektima aktiviramo, primjerice baš kod online komunikacije, a istovremeno, s druge strane nas je usporila, jer imamo puno manje aktivnosti i događanja nego što je to bilo prije.“

Muzej 4 nije naišao na neke značajnije prepreke u kontekstu internog komuniciranja za vrijeme pandemije. Štoviše, njihov projekt koji je nastao za vrijeme pandemije realiziran je tako da su „unatoč fizičkim i prostornim ograničenjima, djelatnici muzeja kontaktirali na dnevnoj bazi putem Zoom platforme“, što se primjerice nije ostvarilo u Muzeju 10, jer je, govoreći o blogu koji se počeo koristiti za vrijeme pandemije i njezinom angažmanu oko istog, sugovornica 10 navela kako u okolnostima kada je većinski bio rad od kuće „komunikacija nije bila jednostavna; održati sastanke u doba pandemije s ljudima nije bilo lako. Dakle, nažalost nije bilo sastanaka i vjerujem da iz tog razloga nismo komunicirali da bi ja nešto predlagala iz odnosa s javnošću.“

## 8.8. Zaključno o muzejima, online komunikaciji i odnosima s javnošću

Baš kao što je i sugovornica 7 jasnog stava kako se unutar kulturnih institucija ne bi smjelo funkcionirati „u čahuri larpurlartizma“, tako i sugovornica 1 iznosi svoje mišljenje o tome kako su „povijest i umjetnosti namijenjeni za sve, zbog čega je užasno važno komunicirati s publikom, jer ukoliko se mi (muzeji, op.a.) ne približimo onima koji se time ne bave, onda nismo napravili ništa. Taj rad ne vrijedi ako nije za sve, ako se ne prezentira svima.“ Izvanredne okolnosti u okruženju zauvijek su izmijenile načine komunikacije i prezentacije svih muzejskih djelatnosti i neosporna je činjenica da se u tom smjeru muzeji trebaju razvijati, pa čak i više angažirati kako bi bili uspješni i prepoznati. Unatoč tome, većina sugovornika je ipak kroz intervju stavila naglasak i na važnost stvarnog (fizičkog) posjeta muzeju, koji donosi jednu drukčiju dimenziju, zbog čega i priželjkuju više događanja i publike u svojim ustanovama.

„Mi svakako nastojimo ići u digitalnom smjeru, ali možda ne u toj mjeri u kojoj je to bilo za vrijeme ove cijele situacije. Svi smo se mi unutar muzeja zaželili događanja, publike (...) Muzeji su oduvijek bili mjesta druženja. Ovaj digitalni način može olakšati komunikaciju s publikom, ali nikako ne može zamijeniti dolazak u muzej. Kontakt s predmetima je skroz nešto drugo. Ali, opet smo svjesni današnjeg, digitalnog doba, gdje je mlađa populacija (...) i zbog toga na tome moramo raditi (...), bez toga nema vidljivosti muzeja“, istaknula je sugovornica 6. Osobni stav i sugovornice 9 je da treba biti na usluzi svakome korisniku: „(...) i onome koji se zna služiti svim mogućim formatima ekrana, ali i onima koji možda ipak zaziru od njih. Ali, smatram da je muzej ipak mjesto na kojem se očekuje da ćete djelovati ponajprije *na licu mjesta*, a istovremeno vas suvremena tehnologija i svijet, uvjetno rečeno, tjeraju i jednostavno se morate prilagoditi i ići u virtualni prostor“.

Sugovornica 5 u vrlo sličnom tonu ističe koliko je ozbiljna uloga svih muzejskih djelatnika u komuniciranju građe i baštine, te kako iz iskustva i više od desetljeća kontinuiranog rada s posjetiteljima ipak može reći da „ništa ne može nadomjestiti taj trodimenzionalni predmet, taj original, koji na jedan poseban način komunicira značenja“, bez obzira na sve prednosti koje pruža online komuniciranje. Uloga muzejskih djelatnika je i da budu „most između izložbenog ili muzejskog sadržaja i informacija koje bi posjetitelji trebali primiti“, što je izazovno s obzirom da je javno djelovanje otežano. Baš zato što „muzeji nikako nisu samo mjesta koja prikupljaju i skladište, vrlo je teško i stresno pronaći način, rješenje, kako da se

baština i dalje komunicira na ispravan način. Online komunikacija i mreže su izvrsne i stvarno smo se tome posvetili“, iako im je cilj, kao i svakom muzeju, moći pokazati fundus unutar vlastitih prostorija ili barem kroz gostovanja.

S obzirom da je baš „fundus najvažniji za predstavljanje prema vani“, sugovornica 10 smatra da je u ovim okolnostima i online okruženju jedini ispravan način za ostvarivanje dvosmjerno-simetrične komunikacije „sinteza svih alata (...), strateško postavljanje svih alata koji se nude, a koji odgovaraju muzeju“, tj. karakteristikama koje pojedini muzej ima, jer jedino tako se može postići najbolji efekt. Jedan od savjeta sugovornice 7 za poboljšanje sveukupne komunikacije muzeja je da budu u toku s vanjskim trendovima: „(...) gledati i pratiti što rade drugi muzeji, vidjeti na koji način privlače publiku“, jer se iz njihovih iskustava neke dobre prakse mogu prenijeti i prilagoditi hrvatskom muzejskom okruženju, što oni i primjenjuju u Muzeju 7, zbog čega su se i odlučili da je jedna od konkretnih taktika koje će se držati – maksimizacija videoprodukcije „da publika može što više toga doživjeti, iako nisu *in situ*“.

„Dobro oblikovana informacija, prvenstveno vizualno, pa audio i sadržajno, jest povod reakcije. Sadržaj uvijek treba biti prilagođen mediju, usklađen s potrebama konzumenata, što u konačnici izaziva komunikaciju (...), a u komunikacijski proces je sada uključeno više dionika. Tehnološkom su se napretku prilagodile naročito dvije generacije (milenijalci i generacija Z), koje su izrazito svjesne moći novih medija koje koriste svakodnevno. Javnost danas ima mogućnost dati svoj sud, mišljenje, sugestiju na sve što se u muzeju radi i baštini, a posljedično tu dolazi do izražaja kreativnost, znanje i spremnost na promptnu reakciju zaposlenika.“, viđenje je sugovornice 4.

Kako bi se sve spomenuto ostvarilo, muzejski Odjel za odnose s javnošću „treba živiti muzej“ (sugovornica 6). Možda baš ova jednostavna rečenica najbolje opisuje suštinu izvrsnog muzejskog odjela za odnose s javnošću. Taj odjel treba biti apsolutno uključen od početka u sve ono što se u muzeju radi, bilo da je riječ o istraživanjima, izložbama, događanjima. Naknadno dobivanje informacija, sadržaja, svih različitih 'gotovih proizvoda' može stvoriti probleme i to najčešće one komunikacijske. „Gotove informacije nisu dobre, ako nisam u nešto uključena od početka, onda ja to moram učiti.“ Sugovornica nadalje objašnjava, baš kao što je i u samom teorijskom dijelu izneseno (Grunig, Grunig, 2008; Tench et.al., 2017), da izvrsni komunikacijski odjeli moraju biti dobro povezani, „odjel treba biti veza između svih institucija, sponzora, svih dionika, javnosti, i ta konekcija treba biti apsolutna (...)“, ali ujedno napominje

i da bi se na internoj razini odjel trebao više uvažavati, a „pojedince osloboditi poslova koji nisu u njihovo opisu, a koji oduzimaju dragocjeno vrijeme.“ Sugovornica 4 također objašnjava kako se izvrsni odnosi s javnošću „temelje na kvalitetnoj strategiji komuniciranja, uz detaljno razrađen plan kriznog komuniciranja“, a ovisi umnogome i o odnosima unutar samih muzeja, odjela i zaposlenika. Razmjena ideja i iskustva u kombinaciji s rezultatima analize dobivenim iz višesmjernje komunikacije svojevrsne su smjernice u radu, te u konačnici, prema mišljenju sugovornice 4, „odnose s javnostima u našem muzeju čine izvrsnima“.

## 9. NORMATIVNI MODEL IZVRJNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU U MUZEJSKIM INSTITUCIJAMA

Nakon sveobuhvatne analize prikupljenih podataka koji su proizašli iz svih primijenjenih istraživačkih metoda, točnije iz analize dijaloških principa koje primjenjuju hrvatski muzeji na svojim mrežnim stranicama, analize korištenja društvenih medija, te provedenih dubinskih intervjua; a kombinirajući iste s predstavljenim teorijskim postavkama iz područja odnosa s javnošću, te djelomično iz područja muzeologije, na kraju ovog poglavlja predložen je normativni model odnosa s javnošću, specifičan za muzejske institucije. Temelj za njega je dvosmjerno-simetrični model odnosa s javnošću, kojeg je James Grunig predložio i istražuje s brojnim drugim autorima još od 1984. godine. Kao što je već objašnjeno u potpoglavlju 2.5., Grunig i suradnici (2008) vrlo su često isticali kako je postavljanje normativne teorije nužno jer iz nje proizlazi model, čijom se primjenom poboljšavaju aktivnosti koje modelira, a prema njima baš taj dvosmjerno-simetrični model treba biti normativan za odnose s javnošću jer objašnjava kako se trebaju prakticirati izvrsni odnosi s javnošću. Do takvih su zaključaka ponajviše došli nakon brojnih istraživanja koja su potvrdila da organizacije ne koriste konzistentno onaj model odnosa s javnošću za koji su njihove teorije argumentirano iznosile da su najbolji izbor. Tako je iz postavljene pozitivne teorije o stvarnom korištenju sva četiri inicijalno postavljena modela odnosa s javnošću u praksi, proizašla normativna teorija izvrsnih odnosa s javnošću.

Pitanjem izvrsnosti intenzivno se bavila istoimena longitudinalna studija (Grunig, Grunig, Dozier, 2010) iz koje su proizašli zaključci o tome na koji bi način odnosi s javnošću trebali biti organizirani i upravljani kako bi pridonijeli organizacijskoj uspješnosti te koje karakteristike funkcija odnosa s javnošću doista pridonose organizacijskoj uspješnosti. Godinama nakon nje, na europskoj razini i u nešto širem kontekstu, provedena je još jedna longitudinalna studija, o kojoj pišu autori Tench, Verčić, Zerfass, Moreno i Verhoeven u knjizi *Communication Excellence: How to develop, manage and lead exceptional communications* (2017). Njihov predloženi model komunikacijske izvrsnosti podrazumijeva izvrsnost u komuniciranju na tri razine: individualnoj, pojedinca, zatim na razini odjela, te naposljetku cjelokupne organizacije. Baš kao što se u jednostavnom objašnjenju u sklopu teorije sustava govori o nužnosti promatranja i osluškivanja okruženja, prepoznavanja potencijalnih promjena i problema i kroz nju se prepoznaje ona uloga praktičara odnosa s

javnošću na rubu organizacije, tako se i pri definiranju izvrsne komunikacije na organizacijskoj razini (Tench et.al., 2017) navedene karakteristike navode kao činitelji povezanosti (*connectedness*). Komunikacija konstruira i utječe na stvarnost u kojoj svaki sustav funkcionira, a utjecaj i moć društvenih medija u globaliziranom svijetu je sve značajniji. Suvremene izvrsne organizacije trebale bi imati još dvije karakteristike, a to su moć refleksije, propitivanja vlastitih odluka i postupaka iz perspektive vlastitih dionika te moć adaptacije na promjenjivo okruženje u kojem se nalaze.

Pandemija koronavirusa je promjena u okruženju koja je na globalnoj razini utjecala na apsolutno sve aspekte ljudskih života, posljedično na sve organizacije, a kako navode Tench i suradnici (2017) – one su komunikacijski konstruirane, one postoje u komunikaciji i o njoj ovise, jer stvara i utječe na stvarnost koja ih okružuje. Osim toga, muzeji, koji su okosnica ovog doktorskog rada, komunikaciju imaju utkanu u svoju temeljnu muzejsku djelatnost.

Zbog toga je jedan od glavnih ciljeva ovog rada bio utvrditi na koji način su se hrvatski muzeji prilagodili promjeni u okruženju, tj. pandemiji koja je za posljedicu imala privremeno prisilno zatvaranje muzejskih institucija za posjetitelje, a fokus je u najvećoj mjeri bio usmjeren na komunikacijske aktivnosti koje su se odvijale u online okruženju. Temeljne promjene koje su se dogodile u muzejskom okruženju pod utjecajem pandemije COVID-19, prema prvim istraživanjima i procjenama autora Agostino, Arnaboldi i Lampis (2020), baš su one koje se tiču redefiniranja komunikacijskih aktivnosti, ponajviše upotrebe društvenih mreža koje postaju alati za diseminaciju važnih informacija, javljanja i prijenosa uživo, intervjua, te brojnih drugih sadržaja koji su stvoreni u online okruženju. Istovremeno, promjene su iznimno vidljive i u samoj publikci. Potrebe javnosti su izmijenjene, točnije utvrđene su „emocionalne i društvene promjene u karakteru njihovih potreba, pa je nužno da se planirani projekti, izložbe i drugi programi prebace u online okruženje kako bi se smanjila izoliranost, poboljšalo mentalno zdravlje i podržale njihove edukativne i kreativne potrebe (...)“ (Samaroudi, Rodriguez Echavarria i Perry, 2020). Iako nije izučavao muzeje, autor Camilleri (2020) u svojem istraživanju o digitalnoj strateškoj dijaloškoj komunikaciji tijekom COVID-19 krize objedinjuje gore spomenuta saznanja i ističe kako društveni mediji služe za plasiranje različitih formata online sadržaja kako bi se organizacije što bolje povezale sa svojim javnostima kojima se treba podići moral i osjećaj pripadnosti, što naposljetku utječe na stvaranje pozitivnih stavova kojim se unaprjeđuje cjelokupna organizacijska kultura i osnažuju odnosi s javnošću.

Kako bi doktorski rad imao logičan slijed i kako bi se metodološki na ispravan način provelo istraživanje, prvi korak u tom procesu bila je analiza sadržaja muzejskih mrežnih stranica, temeljnog komunikacijskog alata i kanala u online okruženju. Analitička matrica za kodiranje (Tablica 13.) sadržavala je operativne kategorije za analizu sadržaja mrežnih stranica temeljem postavljenih principa dijaloške komunikacije (Kent i Taylor 1998; Taylor, Kent, White, 2001; Kang, Norton, 2004; Capriotti, Kuklinski Pardo, 2012; Lotina, Lepik, 2017), nadopunjenih elementima koji su proizašli iz istraživanja (Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry, 2020), ali i izvještaja muzejskih institucija o izmijenjenim online aktivnostima za vrijeme pandemije COVID-19.

Iako su rezultati detaljno statistički i opisno predstavljeni kroz cijelo sedmo poglavlje, ovdje se na jednoj općenitijoj raspravljačkoj razini može potvrditi da u većini hrvatskih muzeja postoji potreba za redizajniranjem trenutnih mrežnih stranica kako bi iste mogle poslužiti kao platforme za ostvarivanje izvrsnih odnosa s javnošću, što je naknadno u dubinskim intervjuima i zabilježeno kao trenutna praksa.

Neki od elemenata koji nedostaju su primjerice integriran i funkcionalan alat za pretraživanje u većini muzeja, detaljniji podaci o stalnim postavama i zbirkama. Trećina analiziranih muzeja nema te informacije, a iste čine temelj svih muzejskih djelatnosti. Nastavno na to, podaci o online zbirkama su još rjeđe zastupljeni. Međutim, referirajući se na jedno od prvih istraživanja koje je na samim počecima pandemije proveo Međunarodni savjet za muzeje (ICOM, 2020a), više od 30 % muzeja na svjetskoj razini nije imalo dostupne zbirke u online okruženju, stoga u tom dijelu rezultati na hrvatskoj muzejskoj sceni gotovo i nisu iznenađujući. Izbornik za strane jezike je još jedna od bitnih stavki koju većina muzeja nema integriranu. Cjelokupna grafička rješenja su kod dijela muzeja i dalje vrlo komplicirana, čime je otežana dostupnost informacija i sadržaja koje imaju. Trećina muzeja čak ni te informacije ne mijenja učestalo, već jednom do dva puta mjesečno. Novinari, tj. medijski predstavnici uopće nisu percipirani kao jedna od ključnih muzejskih javnosti jer unutar mrežnih stranica nisu ponuđeni relevantni sadržaji za profesionalno obavljanje novinarskog posla te su izostali online sadržaji koji pridonose osnaživanju odnosa s medijima. U kontekstu same pandemije bilo je ipak neočekivano da će se kodiranjem doći do zaključka da iznimno značajan broj muzeja nije jasno plasirao informacije o toj temi. Postoji prostor za kreativniji pristup integraciji i prezentaciji edukativnih, ali i zabavnih materijala, što je ponovno donekle u skladu s trendovima na



europskoj razini, gdje više od 60 % muzeja nema razrađene edukativne programe (podaci iz ponovljenog istraživanja ICOM, 2020b). Iako je većina čelnih organizacija (UNESCO, ICOM, NEMO) jasno promovirala nužnost razvijanja postojećih i uvođenja novih digitalnih aktivnosti, pa su se u analizi sadržaja mrežnih stranica prikupljale informacije o digitaliziranim predavanjima, koncertima, webinarima i sličnim sadržajima koji spadaju u profesionalne i znanstvene aktivnosti ili specijalne aktivnosti (prema kategorizaciji digitalnih aktivnosti muzeja, UNESCO, 2020), vrlo je nezahvalno u potpunosti tvrditi da hrvatski muzeji nisu uopće iste uveli, jer je dio takvih aktivnosti usko povezan s korištenjem društvenih medija, a ne isključivo službenih muzejskih stranica. Neovisno je li riječ o korištenju već prethodno digitaliziranih izvora ili kreiranja novih sadržaja, digitalne izložbe i virtualni pregledi se također pojavljuju u samo jednom manjem dijelu muzejskih institucija u Hrvatskoj (cca 20 %).

Analiza sadržaja mrežnih stranica bila je usmjerena i na integraciju drugih komunikacijskih alata i/ili platformi koje pridonose stvaranju i održavanju kvalitetnih odnosa s javnošću. Kodiranjem je utvrđeno da nešto manje od 20 % muzeja nudi mogućnost pretplate na muzejske newslettere, što je već bio dosta loš pokazatelj uspoređujući primjerice s podatkom da nešto više od 65 % muzeja ima newslettere (ICOM, 2020b:17). Navedeni postotak se još značajnije smanjio nakon što je u razdoblju od tri mjeseca samo osam muzeja doista aktivno koristilo, tj. poslalo elektronički newsletter, bez obzira na vrlo različitu dinamiku distribucije, ali i sam sadržaj istih. Nekolicina muzeja započela je s korištenjem newslettera baš za vrijeme pandemije, a isto vrijedi i za blogove. Iako je blog kao komunikacijski alat korišten u iznimno rijetkim slučajevima kada se gledaju postotni izrazi, važnije je naglasiti da su četiri (od mogućih devet) muzeja započeli s pisanjem bloga tijekom „pandemijskih godina“, kao što se za tek nekolicinu muzeja može reći da su pronašli način za razvoj nekih inovativnih i originalnih projekata u kontekstu *lockdowna*, baš kao što je i potvrdilo UNESCO-vo istraživanje (2020), što pridonosi postavljenoj hipotezi da muzeji u izvanrednim okolnostima povećavaju dvosmjerno-simetričnu komunikaciju i prihvaćaju nove i prilagođavaju postojeće modele komuniciranja i odnosa s javnošću.

Osim newslettera i blogova, analiza sadržaja muzejskih mrežnih stranica podrazumijevala je i bilježenje poveznica za različite društvene mreže, iako je naknadno doktorandica samostalnim pretraživanjem koristeći se klasičnim tražilicama (Google) ili onim unutar društvenih mreža, ustanovila da ipak dio muzeja ne integrira poveznice ili ikone za društvene mreže unutar vlastitih mrežnih stranica. Jasno povezivanje svih komunikacijskih alata i kanala je iznimno važno, utječe na vidljivost same organizacije, povećava se doseg

sadržaja plasiranih poruka, pridonosi organizacijskim ciljevima i postavljenim strategijama. Nakon što su evidentirani muzejski profili ili stranice na različitim društvenim mrežama, provedena je analiza sadržaja (drugi korak u procesu), koja je u najvećoj mjeri podrazumijevala ručno prebrojavanje određenih elemenata kako bi se iz prikupljenih informacija mogli izvesti određeni zaključci koji pridonose cjelokupnom istraživačkom procesu i jasnije određuju daljnje metodološke korake.

Društvenu mrežu Instagram koristi nešto više od 46 % hrvatskih muzeja, a najveći broj njih imao je svoje prve objave baš u 2020. godini (< 35 %). Učestalost objavljivanja bilo je vrlo teško točno utvrditi, s obzirom da se na toj platformi neke objave izbrišu nakon 24sata, ali je ipak ručnim prebrojavanjem objavljenih fotografija kroz razdoblje od tjedan dana utvrđeno da više od polovice muzeja nije imalo nijednu objavu, što je zasigurno loš rezultat, pogotovo ako se u obzir uzima preporučena dinamika plasiranja jedne do dvije objave dnevno (Capriotti et al., 2020; Digital Reports, 2021; Myers, 2021; McLachlan, 2021). Prikupljeni podaci pokazuju i da otprilike 15 % muzeja već mjesecima, pa čak i godinama ne bilježe aktivnost u vidu objavljivanja fotografija koje su temelj ove komunikacijske platforme. Tek su četiri muzeja ispunila predložene parametre za učestalost objavljivanja, što je pokazatelj da, unatoč tome što se muzeji načelno koriste Instagramom i broj se povećao u pandemijskim godinama, aktivnost, barem ona koja proizlazi iz ovog istraživanja u smislu objava, nedostatna je za ostvarivanje interakcije s publikom temeljene na dvosmjernoj komunikaciji. Vrlo slična iskustva i razmišljanja iznose i sugovornici u dubinskim intervjuima, navodeći kako se aktivnosti na Instagramu ne promišljaju unaprijed - planski, ne postoji neka strategija koja se prati, kao što se još uvijek i ne produciraju sadržaji koji bi bili prvenstveno namijenjeni za objavu na toj mreži. Zbog toga se i može zaključiti da se komunikacijski, ali i promotivni potencijal kojeg Instagram pruža trenutno ne iskorištava.

Za razliku od prikupljenih podataka u opisima muzejskih YouTube kanala, koji su predstavljeni u sljedećem ulomku, u slučaju Instagram računa gotovo svi muzeji navode opće informacije o samoj organizaciji, adrese, ali i poveznice na službene mrežne stranice, a trećina koristi i ključne riječi (*hashtagove*), koje se u punom ili skraćenom obliku odnose na službeni naziv muzeja. Od drugih opcija koje Instagram nudi, u analizi je zabilježeno da Instagram TV koristi otprilike 40 % muzeja, što je dobra opcija s obzirom da videosadržaj koji se objavi ostaje vidljiv na profilu bez vremenskog ograničenja.

Više od trećine muzeja koji imaju službene YouTube kanale iste su otvorili tijekom 2020. i 2021. godine, što je također potvrda postavljene teze da su izvanredne okolnosti utjecale na izmjenu komunikacijskih aktivnosti, i to u smjeru onih koje mogu pridonositi ostvarenju izvrsnih odnosa s javnošću. Čak je u dva slučaja zabilježena i prva aktivnost na kanalu u spomenutom razdoblju, iako su ti muzeji imali profile već ranije otvorene, ali ih dotad nisu koristili. Analizom distribucije objavljenih videozapisa ustanovljeno je da je najveći broj objavljen kroz pandemijske godine (2021. godine > 40 %; 2020. godine > 20 %), što je značajno povećanje u usporedbi s 2019. godinom kada je objavljeno tek šest posto sadržaja, bez obzira što je povećanje produkcije i distribucije sadržaja logičan slijed nakon što se toliki broj novih kanala otvorio. Dio oko kojeg bi se muzeji svakako trebali angažirati u budućnosti, a ne iziskuje nešto previše vremena, je ažuriranje podataka koji su postavljeni u opisnom dijelu samog kanala/računa, ali ih i povezati s drugim komunikacijskim kanalima kojima se koriste.

Na Twitteru se nalazi 16 % hrvatskih muzeja koji su činili početni uzorak, ali stvarna aktivnost na toj platformi je višestruko manja, jer se nakon analize sadržaja objava kroz mjesec dana ustanovilo da čak 75 % njih nema nijednu objavu u spomenutom razdoblju, a među njima je bio i značajan broj muzeja koji nisu bili uopće aktivni na mreži kroz cijelu 2021. godinu. Twitter kao komunikacijska platforma nije zaživio na hrvatskoj muzejskoj sceni, što su potvrdili i sudionici dubinskih intervjua, tako da je isključen iz prijedloga normativnog modela, jer kao alat trenutno ne pridonosi izvrsnosti odnosa s javnošću u muzejskim institucijama u Hrvatskoj.

Kroz provedene dubinske intervjue, koji predstavljaju treći korak u procesu istraživanja prikupljene su brojne dodatne informacije i zabilježena iskustva praktične primjene različitih tehnika i alata odnosa s javnošću u online okruženju za vrijeme pandemije COVID-19. Temeljem spomenutih istraživačkih procesa i teorijskih polazišta, prijedlog normativnog modela muzejskih odnosa s javnošću bi izgledao kao na Slici 11.

## 9.1. Objašnjenje prijedloga normativnog modela specifičnog za muzejske institucije

Prema Pravilniku o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije (2006), muzeji radi obavljanja djelatnosti mogu ustrojiti odjele prema srodnosti zbirki muzejskih predmeta (minimalno postojanje dvije srodne zbirke), ali i djelatnostima. Zbog toga se u različitim muzejima pronalaze i različiti odjeli, poput dokumentacijskog, edukacijskog, knjižničnog, konzervatorsko-restauratorskog, ali i odjel za odnose s javnošću, odjel za marketing itd.

Maroević (1993, p.84) dijeli osnovne djelatnosti muzejske ustanove na organizacijske jedinice u kojima se na prvom mjestu nalaze one koje se odnose na zbirke, jer je to temeljna djelatnost svake muzejske ustanove. Na drugo mjesto stavlja službe koje se „bave odnosima s publikom ili komunikacijskom ulogom muzejske ustanove“, a nakon njih idu sve one jedinice koje su povezane sa zbirkama (primjerice knjižnični ili konzervatorsko-restauratorski odjel), a potom tehničke jedinice i naposljetku upravna i administrativna jedinica.

Iz prikazanih podataka Muzejskog dokumentacijskog centra i provedenog istraživanja doktorandice, zaključeno je da većina hrvatskih muzeja nema oformljene odjele za odnose s javnošću i/ili marketing, tako da je u razradi normativnog modela polazišna točka osnivanje odjela.

Iako se muzeji razlikuju po strukturi i broju stručnog i pomoćnog muzejskog osoblja, kao i po građi koju čuvaju i komuniciraju, normativan model ipak propisuje kako bi trebali izgledati izvrsni odnosi s javnošću u muzejskim institucijama, što ponekad na lokalnoj muzejskoj razini djeluje gotovo utopijski. Istovremeno, prethodno spomenuti Pravilnik, u člancima 33. i 34. vrlo jasno navodi kako u nacionalnom i regionalnom muzeju stručne poslove odnosa s javnošću i marketinga obavlja najmanje jedna osoba. Trenutna situacija u hrvatskim muzejima je takva da se poslovi iz domene odnosa s javnošću obavljaju usporedno s primarnim poslovima kustosa, pedagoga ili nekog drugog muzejskog osoblja, što nikako ne može pridonijeti komunikacijskoj izvrsnosti, kao ni ostvarivanju zadaće koje muzeji kao organizacije imaju u suvremenom društvu.

Izmjena muzejskih funkcija i dijela kadrovske politike u skladu s vremenom i okolnostima u kojima funkcioniraju je nužna, ukoliko žele biti uspješni u ispunjavanju svoje

misije. Baš kao što zagovara autor Šola, muzejske institucije moraju „reagirati brzo i na odgovarajući način na promjene zbilje oko sebe“ (Šola, 2003, p.100), iz čega i proizlazi konstantan proces redefiniranja profesionalnog učinka. Izvanredne okolnosti pandemije na globalnoj razini, ali i potresa na dijelu hrvatske muzejske scene, utjecale su na to da se komunikacijske aktivnosti, koje se mogu promatrati i kao temelj odnosa s javnošću, ali i krajnji cilj svakog muzejskog djelovanja, intenziviraju i usavršavaju.

Stoga, da bi odnosi s javnošću u muzejskim institucijama postali izvrsni, nužno je formiranje zasebnog odjela za odnose s javnošću koji bi u organizacijskoj strukturi muzeja zauzimao prvenstveno sinergijsku poziciju između svih drugih postojećih muzejskih odjela. Bez obzira što inače Grunigov normativni model zastupa stajalište da odnosi s javnošću moraju biti dio vodeće koalicije i menadžerska funkcija, muzejske institucije su ipak specifične organizacije koje u nekom jednostavnom tumačenju svoje temelje imaju u fundusu, baštini, za koje su zaduženi kustosi, koji su inicijatori, kreatori, ali i stručnjaci za različite muzejske teme, programe i aktivnosti. Ako se još u obzir uzima prethodno spomenuta činjenica da je taj suvremeni komunikacijski i prezentacijski aspekt muzejske djelatnosti bio na začelju svih muzejskih djelatnosti, barem dok se okolnosti u okruženju nisu izmijenile, onda je gotovo i logično izvrsnost u odnosima s javnošću u hrvatskim muzejima zadržati u tom realnom, u praksi ostvarivom, okviru.

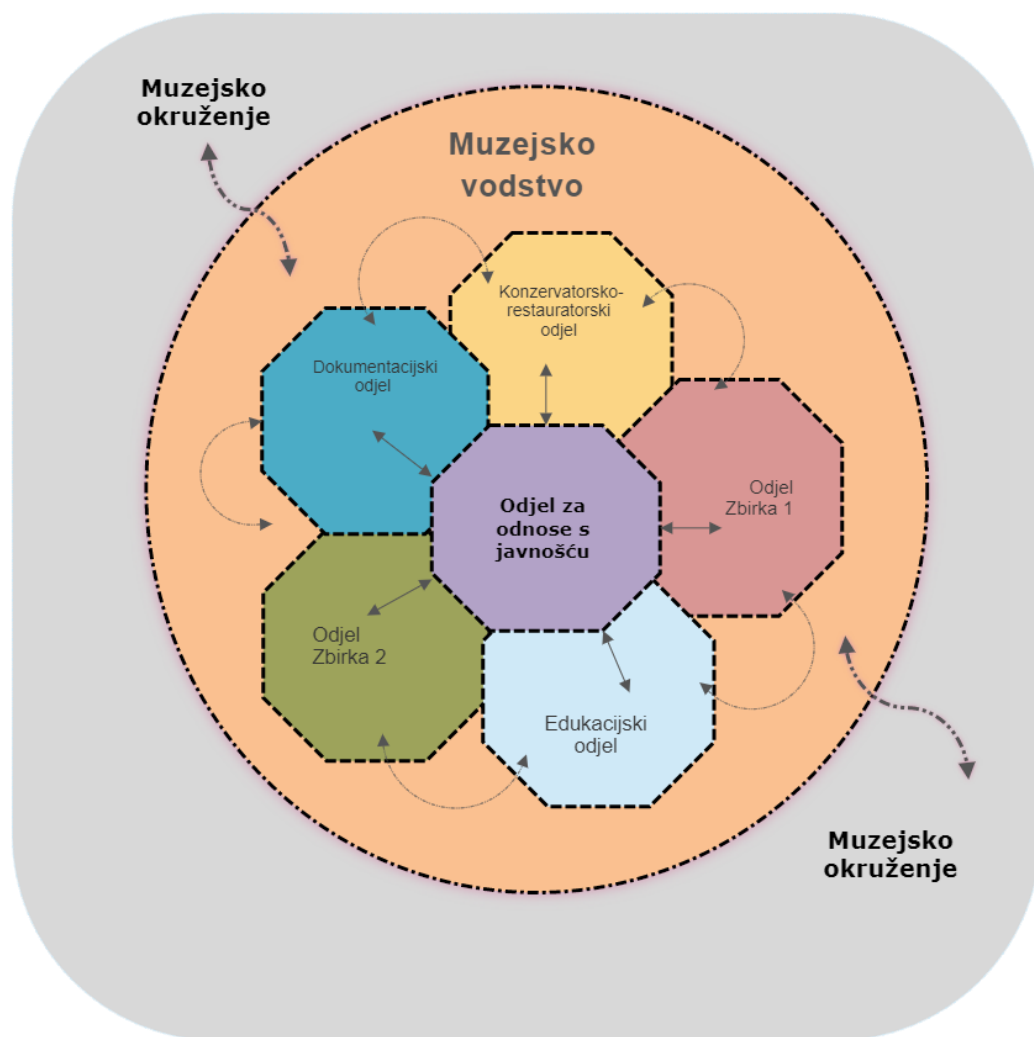
Ne treba zaboraviti i činjenicu da muzeje kao javne ustanove ipak osniva država ili jedinice lokalne i regionalne samouprave, čija organizacijska tijela čine ravnatelj/ravnateljica, ali i upravno i/ili stručno vijeće, što znači da i ravnatelji muzejskih institucija nemaju potpunu samostalnost u upravljanju, nego su najčešće dio jednog većeg upravljačkog tima koji ipak kontrolira sve poslovne procese i utječe na odluke. Time se ni u kojem slučaju ne umanjuje važnost strateškog upravljanja muzejom, jasnog planiranja ciljeva, ali i poruka, taktika i alata, koji promiču temeljne muzejske vrijednosti, kao i evaluacija svih provedenih aktivnosti. Ipak govoriti o muzejskim komunikacijskim menadžerima koji su dio upravljačkog tima u smislu donošenja odluka i kreiranja strategije je temeljem prikupljenih i analiziranih podataka gotovo pa potpuno nelogično.

Sinergijska pozicija u organizacijskoj strukturi muzeja pretpostavlja da je odjel za odnose s javnošću u potpunosti i kontinuirano povezan sa svim drugim muzejskim odjelima, što se u praktičnom dijelu promatra kroz sudjelovanje u svim aktivnostima koje pridonose ostvarivanju organizacijskih ciljeva, bilo da je riječ o realizaciji neke izložbe, organizaciji

stručnih pregleda, kreiranju suvenirske ponude, restauratorskim zahvatima na građi itd. Osobe zadužene za odnose s javnošću moraju u uskoj suradnji s kolegama muzealcima, najčešće kustosima, pronaći najbolje načine komuniciranja o aktivnostima, ali i načine za mjerenje uspješnosti u smislu ispunjavanja postavljenih ciljeva, što bi ih prema temeljnim ulogama koje osobe imaju u odnosima s javnošću, pozicioniralo u sredinu, između tehničke i menadžerske uloge.

Prikupljeni i analizirani podaci o formalnom i neformalnom obrazovanju sudionika dubinskih intervjua, ali i njihova razmišljanja o toj temi u korelaciji s analiziranim komunikacijskim aktivnostima, dovode do zaključka da bi muzejske odnose s javnošću trebale obavljati osobe koje imaju formalno obrazovanje baš iz (ili srodnih) informacijsko-komunikacijskih grana ili nekog od srodnih ekonomskih područja, uz stručnu izobrazbu koja će ih dodatno usavršiti u razumijevanju specifičnosti koje svaki muzej ima (ovisno o vrsti muzeja, zbirnom fondu itd.). Samostalno se učenje pokazalo kao jedan od ključnih čimbenika za ostvarivanje izvrsnosti u odnosima s javnošću, posebice kad je riječ o izazovnim okolnostima koje su zahtijevale brzu prilagodbu. Osobe zadužene za odnose s javnošću moraju kontinuirano ulagati u izobrazbu u vrlo progresivnom informacijsko-tehnološkom području i pratiti muzejsko-komunikacijske trendove kako bi ih što uspješnije prilagodili vlastitim javnostima i kako bi što jasnije mogli sagledavati okruženje u kojem funkcionira njihov muzej. Ono što se također moglo zaključiti iz provedenih intervjua je da dijelu sugovornika (ili pak njihovim kolegama muzealcima) nedostaju temeljne informatičke vještine, što je u pravilu povezano sa starijim generacijama zaposlenika.

Komunikacijski programi koji nastaju u koordinaciji sa svim odjelima trebaju se temeljiti na dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji. U suradnji sa stručnim osobljem (kustosima i pedagogima) i vodstvom moraju se jasno definirati ciljevi i aktivnosti koji pridonose stvaranju boljih i dugotrajnijih odnosa s različitim muzejskim javnostima.



**Slika 10: Prijedlog pozicioniranja muzejskog Odjela za odnose s javnošću**

Kada se govori o konkretnim komunikacijskim kanalima i alatima koje bi izvrsni odnosi s javnošću trebali primjenjivati, zaključeno je da mrežna izdanja muzejskih stranica u većoj mjeri trebaju ispunjavati postavljene parametre dijaloških principa nego što je to trenutno slučaj, a detaljniji podaci o nedostacima izneseni su na samom početku poglavlja. Jasno povezivanje svih komunikacijskih alata i kanala je iznimno važno, utječe na vidljivost same organizacije, povećava se doseg sadržaja plasiranih poruka i pridonosi ostvarenju muzejskih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Ispravnim korištenjem mrežnih stranica, ali i društvenih mreža, muzeji osiguravaju da se sve aktivnosti u koje su uključeni brojni stručnjaci iz različitih područja mogu predstaviti široj javnosti. Međutim, ono čemu treba težiti je da taj prijenos informacija i sadržaja ne bude jednostavno plasiranje muzejskog sadržaja, već da se u sve procese uključuju muzejske

javnosti, da se temeljem njihova mišljenja, sugestija, komentara i svih drugih povratnih informacija i reakcija smišljaju novi projekti koji bi bili participativnog karaktera. Želje, potrebe i ideje krajnjih korisnika, posjetitelja, trebaju biti putokazi u prilagodbi djelovanja muzeja u skladu s interesima njihovih javnosti.

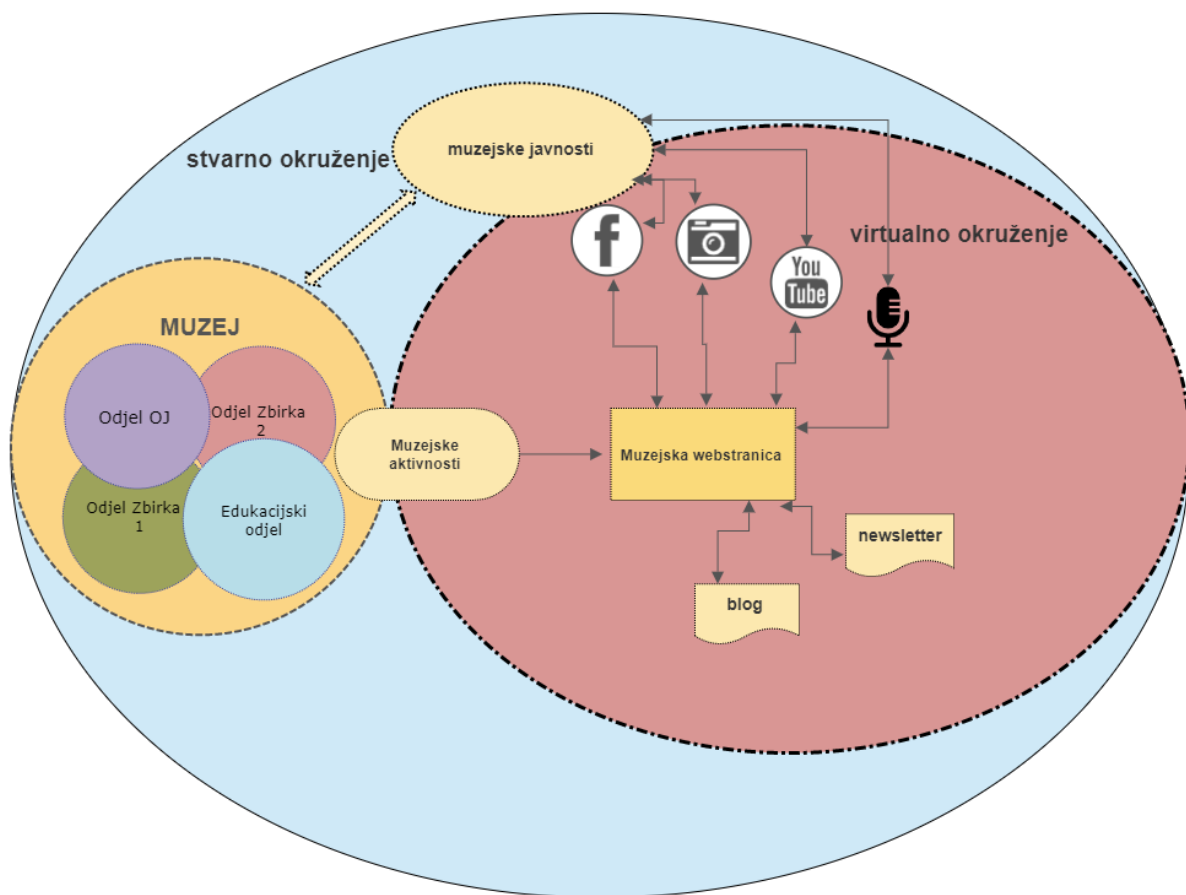
Potrebno je ponoviti kako su predmet analize u ovom doktorskom radu pretežno bili komunikacijski kanali i alati dostupni u muzejskom online okruženju u izvanrednim uvjetima pandemije, tako da predloženi alati u normativnom modelu ne predstavljaju sveukupnu paletu alata koju muzeji imaju na raspolaganju za korištenje.

Na svjetskoj muzejskoj sceni elektronički newsletter i blog značajno pridonose stvaranju, ali i održavanju odnosa sa zainteresiranim javnostima, dok se u hrvatskim okvirima njima koristi minimalno. Muzejske institucije čuvaju građu i baštinu koji su neiscrpna inspiracija prvenstveno stručnim muzejskim djelatnicima, tako da postoji i više nego dovoljno sadržaja i informacija koji se trebaju bolje iskoristiti u sveukupnoj muzejskoj komunikaciji.

Društvene mreže kao dinamične komunikacijske platforme za poticanje dvosmjerno-simetričnih odnosa u spontanom okruženju trenutno se koriste bez unaprijed promišljene strategije, tako da za postizanje izvrsnosti, proces treba započeti istraživanjem profila i aktivnosti trenutnih korisnika/pratitelja. Većina muzeja ne koristi nikakvu analitiku. Samim time se ne može mjeriti uspješnost aktivnosti koje se na njima poduzimaju, kao i što je vrlo teško točno utvrditi koje su potrebe javnosti.

Kako bi se iskoristio komunikacijski i promotivni potencijal Instagrama, muzeji trebaju početi unaprijed planirati aktivnosti, i to ne samo u vidu objavljivanja fotografija koje su temelj te platforme, već, što postaje i važnije, videosadržaja, koji je najčešće edukativno-zabavnog karaktera i kratkog formata. Današnje tehnologije omogućuju puno samostaliju izradu multimedijских zapisa, pa bi se na YouTube platformi trebali promišljati, producirati i objavljivati nešto duži videosadržaji.





**Slika 11: Prijedlog normativnog modela muzejskih odnosa s javnošću**

## 10. ZAKLJUČAK

Pandemija COVID-19 uzrok je transformacije svih ustaljenih životnih navika i poslovnih procesa i kao takva se nametnula kao iznimno motivirajuća i izazovna podloga za izučavanje, analizu, promišljanje i različita predviđanja u svim znanstvenim disciplinama. U ovom doktorskom radu njezin se utjecaj promatrao kroz nužnost izmjene komunikacijskih aktivnosti koje su hrvatski muzeji dotad primjenjivali u ispunjavanju svojih temeljnih muzejskih djelatnosti, a koje su dio šireg komunikacijskog konteksta, odnosno funkcije odnosa s javnošću.

Razvojem novih tehnologija, suvremeni odnosi s javnošću postaju sve složeniji, a temelj za uspostavljanje, izgradnju i održavanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa organizacije i njezinih javnosti nalazi se u dvosmjerno-simetričnoj komunikaciji. Od izvorno definirana četiri modela odnosa s javnošću, dvosmjerno-simetrični model je ujedno i normativni model, čijom bi se primjenom organizacije mogle najučinkovitije povezati sa svojim cjelokupnim okruženjem i kao takav postaje pokazatelj izvrsnosti.

Detaljnim pregledom dostupne relevantne literature iz područja odnosa s javnošću i muzeologije, sintezom zaključaka brojnih istraživanja iz navedenih područja, a uzimajući u obzir preporuke međunarodnih organizacija iz kulturnog sektora, osmišljen je sustavan metodološki pristup za izučavanje teme koji se temeljio na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih metoda. Analiza komunikacijskih aktivnosti hrvatskih muzeja u online okruženju u jedinstvenim, izvanrednim uvjetima pandemije COVID-19 započela je s analizom sadržaja mrežnih stranica svih muzeja u Republici Hrvatskoj, temeljem analitičke matrice za kodiranje koja je sadržavala operativne kategorije preuzete iz principa dijaloške komunikacije, prilagođene za muzejske institucije. Analiza mrežnih stranica usmjerila je daljnje istraživanje prema drugim komunikacijskim kanalima i alatima koje muzeji koriste u online okruženju i na koje je također primijenjena analiza sadržaja u određenim razdobljima. Nakon detaljne statističke analize i interpretacije trendova u području, istraživanje je nastavljeno kako bi se dobivena saznanja produbila, i to primjenom metode dubinskog intervjua s praktičarima odnosa s javnošću u muzejskim institucijama.

Metodološka triangulacija dovela je do gotovo potpunog ispunjenja svih devet postavljenih ciljeva i tri pomoćna istraživačka pitanja doktorskog rada, kao što je vidljivo u tablici u nastavku.

**Tablica 37: Prikaz ispunjenja postavljenih istraživačkih ciljeva i pitanja u doktorskome radu**

Istraživačko pitanje	Postavljeni ciljevi	Ispunjenje cilja
RQ1: U kojoj mjeri mrežne stranice hrvatskih muzeja ispunjavaju principe dijaloške komunikacije	Cilj 1: Analizirati sadržajne karakteristike mrežnih stranica hrvatskih muzeja	DA
	Cilj 2: Odrediti koji su Web 2.0 alati integrirani u mrežne stranice	DA
RQ2: Koje online komunikacijske aktivnosti (sadržaje i učestalost istih) primjenjuju hrvatski muzeji na društvenim mrežama?	Cilj 3: Izmjeriti prisutnost hrvatskih muzeja na društvenim mrežama	DA (djelomično)
	Cilj 4: Odrediti koji sadržaj objavljuju	DA
	Cilj 5: Smanjiti uzorak na one koji se koriste većinom ili svim navedenim društvenim mrežama i koji su za RQ1 pokazali najbolje rezultate kako bi se istraživanje fokusiralo na izdvojene slučajeve	DA
RQ3: Gdje su odnosi s javnošću pozicionirani u muzejskoj strukturi i kako oni procjenjuju doprinos online komunikacijskih aktivnosti u kontekstu izgradnje kvalitetnih i dugoročnih odnosa s različitim javnostima u izvanrednim uvjetima?	Cilj 6: Odrediti tko su osobe zadužene za odnose s javnošću u muzejima? (komunikacijski stručnjaci unutar institucije, ravnatelji, kustosi, vanjske agencije, itd.?)	DA
	Cilj 7: Utvrditi koje vrste komunikacijskih sadržaja i online aktivnosti oni procjenjuju kao najznačajnije?	DA
	Cilj 8: Istražiti kako procjenjuju uspješnost dosadašnjih aktivnosti i ustanoviti kakvi su njihovi stavovi o važnosti online komuniciranja, te koji su percipirani izazovi ili prepreke o istima?	DA
	Cilj 9: Utvrditi koje su nove aktivnosti u digitalnom okruženju muzeji uveli i koje planiraju uvesti? (npr. posljednjih i narednih 6 mjeseci)?	DA

Postavljene hipoteze rada (H1: *Kao posljedica izvanrednih okolnosti u okruženju, muzeji povećavaju dvosmjerno-simetričnu komunikaciju* i H2: *Muzeji prihvaćaju nove i prilagođavaju postojeće modele odnosa s javnošću u pravcu mogućeg normativnog modela specifičnog za muzejske institucije*) su potvrđene. Međutim, potrebno je istaknuti da se ispunjenje postavljenih hipoteza rada ne može primijeniti na onaj početni, cjelokupni uzorak, jer za njega nisu primjenjivane daljnje istraživačke metode u radu, ali može na onaj izdvojeni dio muzeja koji su bili uključeni u dubinske intervjue.

Ovaj doktorski rad predstavlja prvo sveobuhvatno istraživanje online komunikacijskih aktivnosti muzejskih institucija u Hrvatskoj koje ispituje postojeće modele odnosa s javnošću

i analizira primjenu različitih komunikacijskih alata i kanala u digitalnom okruženju u izvanrednim uvjetima pandemije COVID-19. Znanstveni doprinos rada vidljiv je u prijedlogu normativnog modela za odnose s javnošću specifičnog za muzejske institucije u online okruženju. Predloženi model u fokusu ima dva ključna elementa: sinergijsko pozicioniranje muzejskog odjela za odnose s javnošću i dvosmjerno-simetričnu komunikaciju u online okruženju. Poboljšanje, unaprjeđenje i propitivanje predloženog modela je moguće, i to u nekoliko različitih pravaca. Jedan od njih predstavlja usmjeravanje istraživanja prema komunikacijskim aktivnostima muzejskih institucija koje nisu isključivo povezane s online okruženjem. Druga dva pravca mogu uključivati važne elemente, koji su u ovom radu tek djelomično analizirani, a to su mišljenja, očekivanja i stavovi ostalih muzejskih zaposlenika (internih javnosti), kao i onih na koje se ovaj doktorski rad nije fokusirao - vanjskih javnosti. Naposljetku, specifičnosti predloženog modela mogu se analizirati i u različitim kulturnim kontekstima. Osim doprinosa obrazovnom sustavu informacijskih i komunikacijskih znanosti, provedena istraživanja i izvedeni zaključci imaju stvarnu, praktičnu primjenjivost.

## POPIS LITERATURE

1. Agostino, D., Arnaboldi, M., Lampis, A. (2020): Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness, *Museum Management and Curatorship*, Vol.35., No.4., str.362-372
2. Antoš, Z. (2010): *Europski entografski muzeji i globalizacija*; *Muzeologija* 47, MDC, Zagreb
3. Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A.T. (2020): *The future of social media in marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.48, str.79-95
4. Arends M., Goldfarb, D., Merkl, D., Weingartner M. (2009): *Interaction with art museums on the Web, Proceedings of the IADIS int'l Conference WWW/Internet, Rome, Italy*, dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.2303&rep=rep1&type=pdf>, pristupljeno: 5.5.2019.
5. Arends M., Goldfarb, D., Merkl, D., Weingartner M. (2011): *Museums on the Web: Interaction with Visitors*; u: *Handbook of Research on Technologies and Cultural Heritage – Applications and Environments*, eds: Styliaras G., Koukopoulos D., Lazarinis F., Information Science Reference, New York
6. Art Fund (2020): *Art Fund Annual Report*, dostupno na: <https://www.artfund.org/about-us/annual-reports>
7. Babić, D. (2009): *O muzeologiji, novoj muzeologiji i znanosti o baštini*, U: Vujić, Ž., Špikić, M. (ur.) u: *Ivi Maroeviću baštini u spomen*, Zagreb : Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, str. 43-60.
8. Balen, J. (2008): *Promišljanje fenomena muzeja*, recenzija knjige: *Muzeologija – Povijest, razvitak, izazovi današnjice*, autori Gob A., Drouguet N. (2007); *Kvartal: kronika povijesti umjetnosti u Hrvatskoj*, Vol.5, No.3, Hrvatska
9. Bautista Smith, S. (2014): *Museums In Digital Age: Changing Meanings Of Place, Community And Culture*, AltaMira Press, UK
10. Bortree, D., Seltzer, T. (2009): *Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles*, *Public Relations Review*, Vol.35., 317-319
11. Botan, C., Hazelton, V. (2006): *Public relations in new age*; dostupno na: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/PRTIIChtp1NewAgeBotanHazleton.pdf>, pristupljeno: 19.1.2021.
12. Brautović, M. (2011): *Online novinarstvo*, Školska knjiga, Zagreb

13. Breakenridge, D. (2008): *PR 2.0 New media, new tools, new audiences*, Pearson Education, SAD
14. Camilleri, M.A. (2020): *Strategic dialogic communication through digital media during COVID-19 crisis*, u: *Strategic Corporate Communication in the digital age* (Camilleri, M.A., ed.), Emerald, UK
15. Capriotti, P., Kuklinski Pardo, H. (2012): *Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums*, *Public Relations Review* 38, 619-626
16. Capriotti, P., Zeller, I., Camilleri, M.A. (2020): *Corporate communication through social networks: The identification of the key dimensions for dialogic communication*, u: *Strategic Corporate Communication in Digital Age* (Camilleri, M.A., ed.), Emerald, UK
17. Carlsson, R. (2020): *7 ways VR is changing the museum landscape*, dostupno na: <https://www.museumnext.com/article/7-ways-vr-is-changing-the-museum-landscape/>, pristupljeno: 17.8.2021.
18. Creswell, J.W. (2014): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications
19. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2000): *Odnosi s javnošću*, (8th ed.), MATE, Zagreb
20. Čarapina Zovko, I., Maslić Seršić, D. (2018): *Dostupnost socijalnog kapitala prilikom traženja prvog zaposlenja diplomanata različitog socioekonomskog statusa*, *Revija za socijalnu politiku*, Vol.25, No.3, 175-189
21. Digital Report 2021 (2021), dostupno na: <https://wearesocial.com/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital>, pristupljeno: 11.8.2021.
22. Drotner, K., Schrøder, K.C. (2013): *Museum Communication and Social Media: The Connected Museum*, Rotledge
23. Dubrovački muzeji (2021): *Projekt Karantena Dubrovnik 2020*, dostupno na: <http://karantena.dumus.hr/>, pristupljeno 12.8.2021.
24. Ellison, B.N., Steinfield, C., Lampe, C. (2011): *Connection strategies: Social capital implications of Facebook-enabled communication practices*, *New media & society*, Vol.13., No.6., str.837-892, SAGE
25. Europska komisija (2021): *Virtualna stvarnost – stvarnost u kojoj živimo*, dostupno na: [https://ec.europa.eu/croatia/virtual\\_reality\\_reality\\_we\\_live\\_in\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/virtual_reality_reality_we_live_in_hr), pristupljeno: 17.8.2021.
26. Ferdani, D., Pagano, A., Farouk, M. (2014): *Terminology, Definitions and types of Virtual Museums, Deliverable report, V-Must.net – D 2.1.c*, dostupno na:

- [https://www.academia.edu/23413846/Terminology\\_Definitions\\_and\\_Types\\_for\\_Virtual\\_Museums](https://www.academia.edu/23413846/Terminology_Definitions_and_Types_for_Virtual_Museums), pristupljeno: 11.5.2021.
27. Francioli, M. Paolini, P., Rubegni, E. (2010): *Multimedia Communication Issues, Why, What and When?, u: Museums and the Web 2010*, proceedings (Trant, J. i Bearman, D., eds.), dostupno na: <https://www.archimuse.com/mw2010/papers/francioli/francioli.html>, pristupljeno: 11.2.2021.
  28. French, Y., Runyard, S. (2011): *Marketing and Public Relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*, Routledge
  29. Gordon, J., Berhow, S. (2009): *University websites and dialogic features for building relationships with potential students*, Public Relations Review, Vol.35., No.2., 150-152
  30. Gradski muzej Križevci (2020): *I ja #crtamdoma*; dostupno na: [https://www.gradski-muzej-krizevci.hr/?page\\_id=1743](https://www.gradski-muzej-krizevci.hr/?page_id=1743), pristupljeno: 17.9.2021.
  31. Grunig J., Grunig L., Dozier, D. (2010): *The excellence theory u: Public relations theory II*, Botan, C., Hazelton, V. (eds.); Taylor & Francis Group, New York – London
  32. Grunig, J. (1974): *Multi-systems theory of organizational communication*; paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism, San Diego, SAD, dostupno na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED095582.pdf>, pristupljeno: 3.4.2021.
  33. Grunig, J. (1976): *Organization and publics relations: testing a communication theory*, Journalism monographs, Vol.46, dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=ED132580>, pristupljeno: 5.5.2021.
  34. Grunig, J. (2009): *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*, PRism, Vol.6., No.2., dostupno na: <https://www.prismjournal.org/uploads/1/2/5/6/125661607/v6-no2-a1.pdf>; pristupljeno: 20.11.2020.
  35. Grunig, J. et. al. (1992): *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey i London
  36. Grunig, J., Grunig, L. (1992): *Models of public relations and communications*; u: Excellence in public relations and communication management (Grunig, J., Dozier, D. et al., eds.), Taylor and Francis
  37. Grunig, J., Grunig, L. (2008): *Excellence theory in public relations: Past, Present, Future*, u: Public Relations Research, European and International Perspectives and Innovations, Zeffass, A., van Ruler, B., Sriramesh, K. (eds.), VS Verlag für Sozialwissenschaften, Njemačka

38. Grunig, J., Hunt, T. (1984): *Managing of Public Relations*, Thompson – Wadsworth, Belmont
39. Grunig, J., Hunt, T. (1984): *Managing public relations*, CBS College Publishing
40. Grunig, J., Kim, J. (2021): *The four models of public relations and their research legacy*, u: *Public Relations* (ed. Valentini, C.), De Gruyter Mouton, Berlin - Boston, str.277-312
41. Grunig, L., Grunig, J., Dozier, D. (2002): *Excellent public relations and effective organizations, a study of communication management in three countries*, IABC Research Foundation, Lawrence Erlbaum Associates, London – New Jersey
42. Guazzaroni, G. (2020): *Virtual and Augmented Reality in Education*, Art and Museums, IGI Global, SAD
43. Guccio, C., Martorana, F.M., Mazza, I., Pignataro, G., Rizzo, I. (2020): *Is innovation in ICT valuable for the efficiency of Italian museums?*, Societa italiana di economia pubblica, dostupno na: [http://www.siepweb.it/siep/images/joomd/1599562244Guccio\\_et\\_al\\_WP\\_SIEP\\_761.pdf](http://www.siepweb.it/siep/images/joomd/1599562244Guccio_et_al_WP_SIEP_761.pdf), pristupljeno: 14.5.2021.
44. Hales, D. (2010): *An introduction to triangulation*, UNAIDS Monitoring and Evaluation Fundamentals, Switzerland, dostupno na: [https://www.unaids.org/sites/default/files/sub\\_landing/files/10\\_4-Intro-to-triangulation-MEF.pdf](https://www.unaids.org/sites/default/files/sub_landing/files/10_4-Intro-to-triangulation-MEF.pdf); pristupljeno: 3.7.2021.
45. Hargrave, J., Mistry, R. (2013): *Museums in digital age*, ARUP Foresight, dostupno na: <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/museums-in-the-digital-age>, pristupljeno: 10.6.2019.
46. Hazelton, V., Harrison-Rexrode, J., Kennan, R.W. (2007): *New Technologies in the formation of personal and Public relations, Social capital and Social media*, u: Duhe, C.S. (2007): *New Media and Public Relations*, Peter Lang, SAD
47. Hazelton, V., Kennan, R.W. (2000): *Social capital: Reconceptualizing the bottom line*, Corporate Communications, Vol.5., str.81-87
48. Holdgaard, N. (2011): *The use of social media in Danish museum landscape*, u: Trant, J., Bearman, D. (eds), *Museums and the Web 2011: Proceedings*, Archives and Museum Informatics, dostupno na: [https://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/the\\_use\\_of\\_social\\_media\\_in\\_the\\_danish\\_museum\\_l.html](https://www.museumsandtheweb.com/mw2011/papers/the_use_of_social_media_in_the_danish_museum_l.html), pristupljeno: 20.10.2020.
49. Holdgaard, N. (2014): *Online Museum Practices: A holistic analysis of Danish museums and their users*, IT-Universitetet, København, dostupno na: <https://pure.itu.dk/portal/en/publications/online-museum-practices-a-holistic-analysis->



of-danish-museums-and-their-users(13c275c8-616f-4203-91aa-e835049f5102)/export.html, pristupljeno: 11.5.2021.

50. Hrvatska enciklopedija (mrežno izdanje), *definicija muzeologije*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021, pristupljeno 7.4.2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42626>>
51. Hrvatska enciklopedija (mrežno izdanje), *definicija teorije sustava*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=60892>, pristupljeno: 30.4.2021.
52. ICOM – International Council of Museums (2007): *Statut – definicija muzeja*, dostupno na: <https://icom.museum/en/faq/what-is-icoms-definition-of-a-museum/>, pristupljeno: 14.6.2021.
53. ICOM – International Council of Museums (2020a): *Report - Museums, museum professionals and COVID-19*, dostupno na: <https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/>, pristupljeno: 07.12.2020.
54. ICOM – International Council of Museums (2020b): *Report - Museums, museum professionals and COVID-19: Follow-up survey*, dostupno na: <https://icom.museum/en/news/follow-up-report-museums-covid-19/>, pristupljeno: 01.02.2021.
55. ICOM - International Council of Museums (2021): *Museum Definition*, dostupno na: <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>, pristupljeno: 4.7.2021.
56. Ihlen, Ø. (2005): *The power of social capital: Adapting Bourdieu to the study of public relations*, Public Relations Review, Vol.31., No.4., str.492-496
57. Jakopović, H. (2012): *Odnosi s javnošću kao znanstvena grana informacijskih i komunikacijskih znanosti*, Medijske studije, Vol.3., No.5., str. 85-101
58. Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J., Turner, L.A. (2007): *Toward a Definition of Mixed Methods Research*, Journal of Mixed Methods Research, Vol.1., No.2., str. 112-133
59. Jones, A. (2020): *Empathetic audience engagement during the apocalypse*, dostupno na: <http://www.peakexperiencelab.com/blog/2020/3/25/empathetic-audience-engagement-during-the-apocalypse>, pristupljeno: 15.01.2021.
60. Kang, S., Norton, H. (2004): *Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfillinng organizational goals?*, Public Relations Review, Vol.30., 279-284
61. Kaplan, A., Haenlein, M. (2010): *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol.53., str. 59 – 68

62. Kelleher, T. (2007): *Public relations online, lasting concepts for changing media*, SAGE, SAD
63. Kent M., Taylor M. (1998): *Building Dialogic Relationships through the World Wide Web*, *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334
64. Kim, M. C. (2016): *Social media campaigns, strategies for public relations and marketing*, Routledge, SAD
65. Kunczik, M. (2006): *Odnosi s javnošću, koncepti i teorije*, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska
66. Laerd (2021): *Spearman's Rank-Order Correlation*, dostupno na: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/spearmans-rank-order-correlation-statistical-guide.php>, pristupljeno: 3.10.2021.
67. Lai, C., Lin, S. (2017): *Systems theory* u: *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, ed. Scoot, C., Lewis, L., John Wiley & Sons, SAD, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/316283969\\_Systems\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/316283969_Systems_theory), pristupljeno: 1.4.2021.
68. Lamza-Posavec, V. (2013): *Metode istraživanja: anketa i analiza sadržaja*, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Poslijediplomski studij Informacijskih i komunikacijskih znanosti (skripta)
69. Laskin, A. (2012): *Public relations scales, advancing the excellence theory*, *Journal of Communication Management*, Vol.16., No.4., str. 355 – 370
70. Leitch, S., Neilson, D. (1997): *Reframing public relations, new directions for theory and practice*, *Australian Journal of Communication*, Vol.24., No.2. , str. 17 – 23, dostupno na: <https://researchbank.swinburne.edu.au/file/9b843af3-89ec-49bd-9219-e77646039d24/1/PDF%20%28Published%20version%29.pdf>; pristupljeno 3.3.2021.
71. Leitch, S., Neilson, D. (2004): *Bringing publics into public relations, new theoretical frameworks for practice*, u: *Handbook of Public Relations*, Heath, R. (ed.), SAGE, SAD
72. Leshchenko, A. (2015): *Digital dimensions of the museum: Defining cybermuseumology's subject of study*, *ICOFOM Study Series*, Vol.43a, str. 237-241
73. L'Etang, J., Pieczka, M. (2006): *Public Relations: Critical debates and contemporary practice*, Routledge, SAD
74. Levine, M. (2002): *Umreženi gerilski P.R. : kako pokrenuti uspješnu promidžbenu kampanju u mreži, izvan mreže i svugdje između*, Profil International
75. Loran, M. (2005): *Use of Websites to Increase Access and Develop Audiences in Museums, Experiences in British National Museums*, *Digithum*, Vol.7., str. 23-29, dostupno na:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57805632/Use\\_websites\\_access\\_develop\\_audiences\\_museums\\_2005.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57805632/Use_websites_access_develop_audiences_museums_2005.pdf), pristupljeno: 11.11.2020.

76. MacDonald, G.F., Alford, S. (1994): *Towards the virtual museum*, History News, Vol.49., No.5., str.8-12, dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/pdf/42652315.pdf?refreqid=excelsior%3Acbbf15570ecdeaa654ae02a3f21d7748>, pristupljeno: 16.6.2021.
77. Macnamara, J. (2010): *Four gaps in public relations scholarship and practice: the need for new approaches*, dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Four\\_gaps\\_in\\_public\\_relations\\_scholarshi.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Four_gaps_in_public_relations_scholarshi.pdf), pristupljeno: 4.3.2021.
78. Maroević, I. (1990): *Mreža muzeja u Hrvatskoj*, Museum Network, Vol.1., No.2., str. 89-90, dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/37\\_21\\_1\\_2\\_1990.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/37_21_1_2_1990.pdf), pristupljeno: 15.3.2021.
79. Maroević, I. (1993): *Uvod u muzeologiju*, Zavod za informacijske studije, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
80. Maroević, I. (2001): *Muzejska publikacija kao oblik muzejske komunikacije*, Informatica museologica 32 (3-4), str. 10-13, Hrvatska
81. Marty, P. (2007): *Museum Websites and Museum Visitors: Before and After the Museum Visit*, Museum Management and Curatorship, Vol.22., No.4., str. 337-360, dostupno online: [https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty\\_mmc2007.pdf](https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty_mmc2007.pdf), pristupljeno: 12.11.2020.
82. Marty, P. (2008): *Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use*, Vol.23., No.1, str. 81-99
83. Massé, A., Massé, W. (2010): *Online collaboration and knowledge dissemination for university collections*, University Museums and Collections Journal, Vol.3., str. 91-95
84. Mayrand, P. (1985): *The New Museology proclaimed*, Museum, UNESCO, dostupno na: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000068373>, pristupljeno: 5.4.2021.
85. McLachlan, S. (2021): *How often to post on social media in 2021*, dostupno na: <https://blog.hootsuite.com/how-often-to-post-on-social-media/>, pristupljeno: 11.8.2021.
86. Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske, Ravnateljstvo civilne zaštite: <https://civilna-zastita.gov.hr/vijesti/priopcenje-za-medije-stozera-civilne-zastite-republike-hrvatske-od-25-veljace-2020/2184>, pristupljeno: 27.4.2021.
87. Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske, Odluka o proglašenju epidemije bolesti COVID-19 uzrokovana virusom SARS-CoV-2, klasa: 011-02/20-01/143, urbroj: 534-02-01-2/6-20-01, dostupno

na:<https://zdravstvo.gov.hr/UserDocsImages/2020%20CORONAVIRUS/ODLUKA%20%20PROGLA%C5%A0ENJU%20EPIDEMIJE%20BOLESTI%20COVID-19.pdf>, pristupljeno: 27.4.2021.

88. Morgan, G. (1998): *Images of organization: the international bestseller that revolutionized how we see organizations – newly abridged for today's managers*, (Executive ed.); Berret-Koehler Publishers i SAGE, SAD
89. Mosio, G. (2002): *Trebamo li se bojati propasti muzeologije? Muzeji i nove komunikacijske tehnologije*, Etnološka istraživanja, No.8., str. 209 – 228, dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=57949](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=57949), pristupljeno: 26.4.2021.
90. Motion, J., Heath, R., Leitch, S. (2016): *Social media and public relations: Fake friends and powerful publics*, Routledge, London – New York
91. Muzej grada Pakraca (2020): Izvješće o radu za 2020. godinu, Muzejski dokumentacijski centar, dostupno na: [https://mdc.hr/files/pdf/Izvjesci/2020/Muzej%20grada%20Pakraca\\_2020\\_mdc.pdf](https://mdc.hr/files/pdf/Izvjesci/2020/Muzej%20grada%20Pakraca_2020_mdc.pdf), pristupljeno: 11.09.2021.
92. Muzej likovnih umjetnosti (2020): Online radionice – Crtaj i klikaj!; dostupno na: <http://www.mlu.hr/index.php/pregled-pedagoskih-aktivnosti-radionice/528-online-radionice>, pristupljeno: 10.9.2021.
93. Muzej likovnih umjetnosti, službena Facebook stranica (2020): Online radionica – Crtaj i klikaj (album fotografija), svibanj 2020, dostupno na: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.3063204487093200&type=3>, pristupljeno: 11.9.2021.
94. Muzej Staroga grada (2020): 60 dana korone, dostupno na: <https://msg.hr/2020/06/01/izlozba-60-dana-korone/>, pristupljeno 14.9.2021.
95. Muzejski dokumentacijski centar (2021a): Upisnik javnih i privatnih muzeja u Hrvatskoj, dostupno na: <http://upisnik.mdc.hr/>; pristupljeno: 27.01.2021.
96. Muzejski dokumentacijski centar (2021b): Posjećenost hrvatskih muzeja – u 2020. izgubili četiri milijuna posjetitelja; dostupno na: <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-9-2-2021>, pristupljeno: 1.6.2021.
97. Muzejski dokumentacijski centar (2021c): Virtualna 2020. – prvi podaci o online posjećenosti hrvatskih muzeja, dostupno na: <https://mdc.hr/hr/mdc/publikacije/newsletter/newsletter-23-2-2021/#virtualna-2020>, pristupljeno: 17.4.2021.
98. Myers, L. (2021): *How often to post on social media: 2021 Success Guide*, dostupno na: <https://louisem.com/144557/often-post-social-media>; pristupljeno: 10.08.2021.

99. Narula, U. (2006): *Communication models*, Atlantic, India
100. NEMO - The Network of European Museum Organisations (2020): Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe, Germany
101. NEMO - The Network of European Museum Organisations (2021): Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, Germany
102. NESTA (2019): *Digital Culture Report*, dostupno na: <https://www.nesta.org.uk/report/digital-culture-2019/>, pristupljeno: 10.12.2020.
103. Papaioannou, G., Sfyridou, E. (2020): *Addressing social media choices of top European museums: framework, realities and trends*; MW20:MW 2020, dostupno na: <https://mw20.museweb.net/paper/social-media-choices-of-top-european-museums-content-analysis-addressing-realities-and-trends-towards-multi-way-museum-communication-schemes/>, pristupljeno: 18.2.2021.
104. Park, H., Reber, B. (2008): *Relationship building and the use of Web sites: How Fortune 500 corporations use their Web sites to build relationships*, Public Relations Review, Vol.34., No.4., 409-411
105. Pénard, T., Poussing, N. (2009): *Internet use and social capital: the strength of virtual ties*, Journal of Economic Issues, Vol.44., No.3., str. 569-595
106. Pescarin, S. (2014): *Museums and virtual museums in Europe, reaching expectations*, SCIENTIFIC RESEARCH and Information Technology, Vol.4., No.4., str.131-140, dostupno na: <http://www.sciresit.it/article/view/10918/10111>, pristupljeno: 11.5.2021.
107. Pew Research Center (2013): *Arts organizations and digital technologies*, autori: Thomson, K., Purcell, K., Rainie, L., dostupno na: <https://www.pewresearch.org/internet/2013/01/04/section-4-social-media-use/>, pristupljeno: 18.5.2021.
108. Phillips, D., Young, P. (2009): *Online Public Relations* (2nd ed.), CIPR, London - Philadelphia
109. Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije, dostupno na: <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=14126>, pristupljeno: 10.2.2022.
110. Pravilnik o Upisniku javnih i privatnih muzeja u republici Hrvatskoj, Narodne novine, NN 16/2019-337, dostupno na: [https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_02\\_16\\_337.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_02_16_337.html)
111. Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim poljima i granama, NN 118/2009, Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, dostupno na: <https://www.nvzvotr.hr/o-nvzvotr-u/dokumenti>, pristupljeno: 29.4.2021.

112. Reber, B., Kim, J. (2006): *How Activist Groups use websites in media relations: evaluating online press rooms*, Journal Of Public Relations, Vol.18., No.4., 313-333
113. Rivero, P., Navarro-Neri, I., García-Ceballos, S., Aso, B. (2020): *Spanish Archaeological Museums during COVID-19, an edu-communicative analysis of their activity on Twitter through the sustainable development goals*, Sustainability, Vol.12, 8224, str. 2-21
114. Rybalko, S., Seltzer, T. (2010): *Dialogic Communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter*, Public Relations Review, Vol.36., No.4., 336-341
115. Saldaña, J. (2013): *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.), SAGE, Los Angeles, London, New Delhi
116. Samaroudi, M., Rodriguez Echavarria, K., Perry, L. (2020): *Heritage in lockdown: digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic*, Museum Management and Curatorship, Vol. 35., No.4., str. 337-361
117. Schweibenz, W. (1998): *The "virtual museum": New perspectives for museums to present objects and information using the internet as a knowledge base and communication system*, u: Zimmermann, H.H., Schramm, V. (eds.): Knowledge Management und Kommunikations systeme, Workflow Management, Multimedia, Knowledge Transfer; proceedings Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI1998), Prag, str.185-200, dostupno na: [http://www.informationswissenschaft.org/wp-content/uploads/isi/isi1998/14\\_isi-98-dv-schweibenz-saarbruecken.pdf](http://www.informationswissenschaft.org/wp-content/uploads/isi/isi1998/14_isi-98-dv-schweibenz-saarbruecken.pdf); pristupljeno: 13.10.2020.
118. Scott, D.M. (2009): *Nova pravila marketinga i PR-a*, Dva i dva
119. Sekol, I., Maurović, I. (2017): *Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija?*, Ljetopis socijalnog rada, Vol.24., No.1., str. 7-32
120. Seltzer, T., Mitrook, M. (2007): *The dialogic potential of weblogs in relationship building*, Public Relations Review, Public Relations Review, Vol.33., No.2., 227-229
121. Sha, B. (2007): *Dimensions of Public relations, Moving beyond traditional public relations models*, u: Duhe, C.S. (2007): *New Media and Public Relations*, Peter Lang, SAD
122. Skoko, B. (2013): *Teorije i modeli odnosa s javnošću*, predgovor knjizi, Tomić, Z., Synopsis, Zagreb – Sarajevo

123. Slišković, A. (2017): *Kvalitativne istraživačke metode u psihologiji*, nastavni materijal, dostupno na: <http://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/KIMP.pdf>, pristupljeno: 17.10.2021.
124. Solis, B. (2008): Foreword in Breakenridge, D. (2008): *PR 2.0 New media, new tools, new audiences*, Pearson Education, SAD
125. Stay Safe in Croatia (2021): Nacionalna oznaka za sigurnost, Ministarstvo turizma i sporta RH, dostupno na: <https://www.safestayincroatia.hr/hr/protokoli/atracije/kulturne-atracije>, pristupljeno: 7.6.2021.
126. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske, Odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja, NN 32/2020, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_32\\_713.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_32_713.html), pristupljeno: 27.4.2021.
127. Stožer civilne zaštite Repulike Hrvatske, Odluka o zabrani napuštanja mjesta prebivališta i stalnog boravka u Republici Hrvatskoj, NN 35/2020, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_35\\_737.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_35_737.html), pristupljeno 27.4.2021.
128. Strateški plan Gradskog muzeja Sisak 2019-2021 (2019), dostupno na: <https://muzej-sisak.hr/wp-content/uploads/2020/02/Strate%C5%A1ki-plan-2019-2021-GMS.pdf>, pristupljeno: 09.01.2022.
129. Šola, T. (2003): *Eseji o muzejima i njihovoj teoriji, prema kibernetičkom muzeju*, Hrvatski nacionalni komitet ICOM
130. Šola, T. (2014): *Javno pamćenje: čuvanje različitosti i mogući projekti*, Zavod za informacijske studije, Sveučilište u Zagrebu
131. Šošić, I., Serdar, V. (2002): *Uvod u statistiku*, 12.izdanje, Školska knjiga, Zagreb
132. Štulhofer, A. (2003): *Društveni kapital i njegova važnost*, zbornik Socijalna rekonstrukcija zajednice (ur. D. Ajduković), Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, str. 79-98, dostupno na: [https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof\\_drustvkap.pdf](https://www.ffzg.unizg.hr/socio/astulhof/tekstovi/astulhof_drustvkap.pdf), pristupljeno: 19.03.2021.
133. Tafra-Vlahović, M. (2011): Upravljanje krizom, VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
134. Tafra-Vlahović, M. (2012): *Komunikacijski menadžment, strategija, modeli, planiranje*; VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
135. Tafra-Vlahović, M. (2015): *Modeli odnosa s javnostima*, Sveučilište Sjever

136. Taylor, M., Kent, M. (2004): *Congressional Web Sites and Their Potential for Public Dialogue*, *Atlantic Journal of Communication*, 12:2, 59-76
137. Taylor, M., Kent, M., White, W. (2001): *How activist organisations are using the Internet to build relationships*, *Public Relations Review* 27, 263-284
138. Tench, R., Verčić, D., Zerfass, A., Moreno, A., Verhoeven, P. (2017): *Communication Excellence, How to develop, manage and lead exceptional communications*, Palgrave Macmillan
139. Thomas, W., Carey, S. (2005): *Actual/Virtual visits, what are the links?*, u: *Museums and the Web 2005*, proceedings, (Trant, J., Bearman, D., eds.), dostupno na: <https://www.museumsandtheweb.com/mw2005/papers/thomas/thomas.html>, pristupljeno: 11.2.2021.
140. Tkalac-Verčić, A. (2015): *Odnosi s javnošću*, HUOJ, Zagreb
141. Tomić, Z. (2013): *Teorije i modeli odnosa s javnošću*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo
142. Tomić, Z. (2016): *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, (2nd ed), Synopsis, Zagreb-Sarajevo
143. UNESCO (2020): *Report – Museums around the world in the Face of COVID-19*, France
144. UNESCO, Institute for Information Technologies in Education (2012): *ICTs in museum education*, dostupno na: [https://iite.unesco.org/files/policy\\_briefs/pdf/en/Museum%20Education.pdf](https://iite.unesco.org/files/policy_briefs/pdf/en/Museum%20Education.pdf), pristupljeno: 19.5.2021.
145. Waddington, S. (2012): *The business of blogging*, u: *SHARE THIS – The social media handbook for PR professionals*, CIPR, John Wiley & Sons, Ltd., UK
146. Waddington, S. (2015): *Critical review of the Four Models of Public Relations and the Excellence Theory in an era of digital communication*, u: *Chartered Public Relations, Lessons from Expert Practitioners*, Waddington, S. (ed.), CIPR, Velika Britanija
147. Wang, Y., Yang, Y. (2020): *Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their public*, *Computers in Human Behavior*, Vol.104.
148. Waters, R., Canfield, R., Foster, J., Hardy, E. (2011): *Applying the dialogic theory to social networking sites: Examining how university health centers convey health messages on Facebook*, *Journal of Social Marketing*, Vol.1., No.3., 211-227



149. Wirtz, J., Ngondo, P. (2013): *An analysis of the website strategies of top fee-generating US-based public relations agencies*, Public Relations Journal, Vol.7., No.1., 1-32
150. Wirtz, J., Ngondo, P., Poe, P. (2013): *Talking With us or At us: How U.S. Religious Denominations Use Organizational Web Sites to Communicate With Their Constituents*, Journal of Media and Religion, Vol.12., No.4., 165-180
151. Wirtz, J., Zimbres, T. (2018): *A systematic analysis of research applying 'principles of dialogic communication' to organizational websites, blogs, and social media: Implications for theory and practice*, Journal of Public Relations Research, 30:1-2, 5-34
152. World Health Organisation (2020): WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19; dostupno na: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>, pristupljeno: 27.4.2021.
153. Xifra, J. (2007): *Building relationships through interactivity*, u: New media and public relations (Duhe, S., ed.), Peter Lang Publishing, New York, SAD
154. Yang, C. (2021): *Research in the Instagram Context: Approaches and Methods*; The Journal of Social Sciences Research, Vol 7., No.1., str. 15-21
155. Zakon o muzejima (2018): Narodne novine, NN 61/2018-1267, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_07\\_61\\_1267.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_61_1267.html)
156. Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 4th ed., Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
157. Zhou A., Xu, S. (2020): *Digital Public Relations through the lens of affordances: A conceptual update of the „ease of interface“ dialogic principle*; dostupno na: <https://osf.io/preprints/socarxiv/uzhk9/>, pristupljeno: 14.02.2021.
158. Zlodi, G. (2003): *Muzejska vizualna dokumentacija u digitalnom obliku*; Muzeologija 40, MDC, Zagreb, 2003

## POPIS SLIKA

Slika 1: Shematski prikaz doktorskog rada, izrada doktorandice	5
Slika 2: <i>Razine komunikacijske izvrsnosti</i> , prilagođeno prema: Tench et. al. 2017, p.xxviii, izrada doktorandice	29
Slika 3: Prikaz teorijskih polazišta i glavnih koncepata izučavanja teme, izrada doktorandice	31
Slika 4: Dijaloški principi i upravljanje organizacijskom online komunikacijom, prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo, 2012, prikaz doktorandice	62
Slika 5: Ključne dimenzije dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, prilagođeno prema Capriotti, Zeller, Camilleri (2020, p.10), prikaz doktorandice	66
Slika 6: Tri temeljna načina povezivanja s publikom, prilagođeno prema rezultatima istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020, p.367), prikaz doktorandice	73
Slika 7: Promjene u muzejskom okruženju pod utjecajem COVID-19 pandemije, prilagođeno prema rezultatima istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020) i Samaroudi, Rodriguez Echavarriaa i Perry (2020), ilustracija doktorandice	74
Slika 8: Jednostavan prikaz razrade istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja	85
Slika 9: Jednostavan prikaz metodološke triangulacije u ovom doktorskome radu	87
Slika 10: Prijedlog pozicioniranja muzejskog Odjela za odnose s javnošću	197
Slika 11: Prijedlog normativnog modela muzejskih odnosa s javnošću	199

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću (Grunig & Hunt, 1984, p.22)	20
Tablica 2: <i>Kategorije izvrsnih odnosa s javnošću</i> , prilagođeno prema: Grunig & Grunig (2008), izrada doktorandice	24
Tablica 3: <i>Dijaloški principi</i> , prilagođeno prema Kent, Taylor (1998, pp.326-331), izrada doktorandice	35
Tablica 4: <i>Operacionalizacija dijaloških principa</i> , prilagođeno prema Taylor, Kent, White (2001), izrada doktorandice	37
Tablica 5: <i>Klasifikacija društvenih medija</i> , prilagođeno prema Kaplan i Haenlein (2010), prikaz doktorandice	52
Tablica 6: Karakteristike upravljanja sadržajem i interakcijom kod dijaloške komunikacije, prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo (2012), prikaz doktorandice	63
Tablica 7: Kategorije upravljanja interakcijom i upravljanja sadržajem – elementi dijaloške komunikacije na muzejskim mrežnim stranicama; prilagođeno prema Capriotti & Kuklinski Pardo (2012, pp.621-623), prikaz doktorandice	64
Tablica 8: Ključne dimenzije za određivanje učinkovitosti dijaloške komunikacije na društvenim mrežama, prilagođeno prema Capriotti, Zeller i Camilleri (2020, pp.9-19), prikaz doktorandice	67
Tablica 9: Popis organizacija i objavljenih izvještaja o istraživanju utjecaja pandemije COVID-19 na muzejski sektor, prikaz doktorandice	70
Tablica 10: Digitalne aktivnosti muzeja tijekom prisilnog zatvaranja (UNESCO, 2020, p.16), prikaz doktorandice	71
Tablica 11: Online aktivnost prije i za vrijeme prvog mjeseca lockdowna, prilagođeni prikaz rezultata istraživanja Agostino, Arnaboldi, Lampis (2020, p.366), prikaz doktorandice	73
Tablica 12: Klasifikacija digitalne ponude, prilagođeno prema Samaroudi, Rodriguez Echavarria, Perry (2020, p.344), prikaz doktorandice	76
Tablica 13: Matrica za kodiranje mrežnih stranica	89
Tablica 14: Izračun podudarnosti kodera (ReCal 0.1 Alpha for 2 Coders)	91
Tablica 15: Podjela uzorka prema tipu muzeja	95
Tablica 16: Jednostavnost sučelja	96
Tablica 17: Dijaloški princip 2a: Korisnost informacija (za posjetitelje)	98
Tablica 18: Dijaloški princip 2b: Korisnost informacija (za medije)	100
Tablica 19: Dijaloški princip 3: Zadržavanje posjetitelja	101
Tablica 20: Dijaloški princip 4: Stvaranje povratnih posjeta	102
Tablica 21: Analiza digitalnih izložbi i virtualnih pregleda na muzejskim mrežnim stranicama	106
Tablica 22: Popis muzejskih web shopova i ponude u online okruženju	110

Tablica 23: Dijaloški princip 5: Dijaloške petlje	111
Tablica 24: Učestalost objavljivanja na društvenim mrežama, adaptirano prema Myers (2021), prikaz doktorandice	114
Tablica 25: Analiza muzejskih blogova	118
Tablica 26: Glavne značajke Twitter profila muzeja u Republici Hrvatskoj i njihova aktivnost	120
Tablica 27: Popis muzeja prema sveukupnom broju objava	130
Tablica 28: Prosječni pokazatelji za promatrane dijaloške principe	134
Tablica 29: Spearmanov koeficijent korelacije	135
Tablica 30: Ispunjenost potkategorija svih dijaloških principa	137
Tablica 31: Popis muzeja koji su imali najbolje rezultate u ispunjavanju potkategorija za svaki od dijaloških principa	138
Tablica 32: Popis muzeja koji su imali najbolje sumarne rezultate (za sve dijaloške principe)	139
Tablica 33: Popis muzeja i stručnog osoblja (djelatnika koji se u potpunosti ili djelomično bave aktivnostima iz područja odnosa s javnošću)	144
Tablica 34: Popis muzeja prema nazivu Odjela	146
Tablica 35: Popis muzeja prema vrsti Odjela	147
Tablica 36: Prikaz radnog mjesta, razdoblja zaposlenja u instituciji, prethodnog radnog iskustva, formalnog obrazovanja i pozicioniranja odjela sudionika dubinskih intervjua	151
Tablica 37: Prikaz ispunjenja postavljenih istraživačkih ciljeva i pitanja u doktorskom radu	201

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dijaloški princip 1: Jednostavnost sučelja	97
Grafikon 2: Dijaloški princip 2a: Korisnost informacija (za posjetitelje)	99
Grafikon 3: Dijaloški princip 2b: Korisnost informacija (za medije)	100
Grafikon 4: Dijaloški princip 3: Zadržavanje posjetitelja	101
Grafikon 5: Dijaloški princip 4: Stvaranje povratnih posjeta	104
Grafikon 6: Dijaloški princip 5: Dijaloške petlje	113
Grafikon 7: Distribucija <i>e-newslettera</i> (srpanj - listopad 2021. godine)	116
Grafikon 8: Učestalost objavljivanja sadržaja na muzejskim blogovima	118
Grafikon 9: Vrijeme pridruživanja muzeja na Twitter	121
Grafikon 10: Broj objava – Twitter	122
Grafikon 11: Broj pratitelja – Twitter	122
Grafikon 12: Broj Twitter profila koje prate muzeji	122
Grafikon 13: Pridruživanje hrvatskih muzeja na YouTube	124
Grafikon 14: Broj pretplatnika – YouTube	125
Grafikon 15: Broj videozapisa – YouTube	125
Grafikon 16: Broj objavljenih sadržaja na YouTubeu tijekom godina	127
Grafikon 17: Prve objave na Instagram računima hrvatskih muzeja	129
Grafikon 18: Učestalost objavljivanja na Instagramu	130

## POPIS PRILOGA

Prilog 1: Objedinjeni popis muzeja RH iz Upisnika (MDC, 2021)	221
Prilog 2: Muzeji koji preliminarnom analizom nisu uvršteni u daljnje istraživanje	226
Prilog 3: Popis muzeja koji su na mrežnim stranicama 'omogućili' pretplatu na e-newslettere	228
Prilog 4: Zaprimitljeni muzejski e-newsletteri (razdoblje od tri mjeseca)	229
Prilog 5: Popis muzeja i dio objavljenih video-zapisa na Youtube kanalima	231
Prilog 6a: Značajke muzejskih YouTube kanala u Hrvatskoj (1)	233
Prilog 7: Značajke Instagram računa hrvatskih muzeja	237
Prilog 8: Inovativne prakse koje su zabilježene analizom muzejskih mrežnih stranica	241
Prilog 9: Testiranje normalnosti distribucije	242
Prilog 10: Deskriptivni pokazatelji s obzirom na tip muzeja	243
Prilog 11: Rangovi	244
Prilog 12: Testna statistika <sup>a,b</sup>	245
Prilog 13: Usporedba s obzirom na tip muzeja (dijaloški princip 1.)	246
Prilog 14: Usporedba s obzirom na tip muzeja (dijaloški princip 2a.)	247
Prilog 15: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 3)	248
Prilog 16: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 2b)	249
Prilog 17: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 4.)	250
Prilog 18: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 5.)	252

**Prilog 1: Objedinjeni popis muzeja RH iz Upisnika (MDC, Muzejski dokumentacijski centar, 2021)**

Naziv muzeja	Tip muzeja	Vrsta muzeja	Grad
Arheološki muzej Istre	specijalizirani muzej	arheološki	Pula
Arheološki muzej Naron	specijalizirani muzej	arheološki	Vid
Arheološki muzej Osijek	specijalizirani muzej	arheološki	Osijek
Arheološki muzej u Splitu <sup>15</sup>	specijalizirani muzej	arheološki	Split
Arheološki muzej u Zagrebu	specijalizirani muzej	arheološki	Zagreb
Arheološki muzej Zadar <sup>16</sup>	specijalizirani muzej	arheološki	Zadar
Creski muzej	opći muzej	zavičajni	Cres
Dubrovački muzeji <sup>17</sup>	specijalizirani + opći	arheološki, etnografski, gradski, pomorski	Dubrovnik
Dvor Trakošćan	specijalizirani muzej	povijesni	Bednja
Etnografska zbirka Buje	specijalizirani muzej	etnografski	Buje
Etnografski muzej	specijalizirani muzej	etnografski	Zagreb
Etnografski muzej Istre/Museo etnografico dell' Istria	specijalizirani muzej	etnografski	Pazin
Etnografski muzej Split	specijalizirani muzej	etnografski	Split
Galerija "Krstó Hegedušić"	opći muzej	gradski	Petrinja
Galerija grada Krapine	specijalizirani muzej	umjetnički	Krapina
Galerija izvorne umjetnosti Zlata	specijalizirani muzej	umjetnički	Zlata
Galerija Prica	muzejska zbirka	umjetnički	Samobor
Galerija Sikirica	specijalizirani muzej	umjetnički	Sinj
Galerija umjetnina	specijalizirani muzej	umjetnički	Split
Galerija umjetnina "Branislav Dešković"	specijalizirani muzej	umjetnički	Bol
Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda <sup>18</sup>	specijalizirani muzej	umjetnički	Slavonski Brod
Gliptoteka HAZU	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Gradska galerija Antun Gojak	specijalizirani muzej	umjetnički	Makarska
Gradska galerija Striegl	specijalizirani muzej	umjetnički	Sisak
Gradski muzej Bjelovar	opći muzej	gradski	Bjelovar
Gradski muzej Čazma	opći muzej	gradski	Čazma
Gradski muzej Drniš	opći muzej	gradski	Drniš
Gradski muzej Jastrebarsko	opći muzej	zavičajni	Jastrebarsko
Gradski muzej Karlovac	opći muzej	gradski	Karlovac
Gradski muzej Korčula	opći muzej	gradski	Korčula
Gradski muzej Križevci	opći muzej	gradski	Križevci
Gradski muzej Makarska	opći muzej	gradski	Makarska
Gradski muzej Nova Gradiška	opći muzej	zavičajni	Nova Gradiška

<sup>15</sup> Arheološki muzej u Splitu: Arheološka zbirka Salona, Arheološka zbirka Issa u Visu

<sup>16</sup> Arheološki muzej Zadar: Muzej ninskih starina

<sup>17</sup> Dubrovački muzeji: Arheološki muzej, Kulturno povijesni muzej, Pomorski muzej, Etnografski muzej

<sup>18</sup> Galerija Umjetnina grada Slavenskog Broda: Galerija Branko Ružić i suvremenici, Zbirka dječjeg likovnog stvaralaštva

Gradski muzej Novalja	opći muzej	gradski	Novalja
Gradski muzej Omiš	opći muzej	zavičajni	Omiš
Gradski muzej Požega	opći muzej	zavičajni	Požega
Gradski muzej Senj <sup>19</sup>	opći muzej	gradski	Senj
Gradski muzej Sisak <sup>20</sup>	opći muzej	gradski	Sisak
Gradski muzej Varaždin	opći muzej	gradski	Varaždin
Gradski muzej Vinkovci	opći muzej	gradski	Vinkovci
Gradski muzej Virovitica	opći muzej	zavičajni	Virovitica
Gradski muzej Vukovar	opći muzej	gradski	Vukovar
Grafička zbirka Nacionalne i sveučilišne knjižnice	muzejska zbirka	umjetnički	Zagreb
Hrvatski muzej arhitekture HAZU	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Hrvatski muzej medicine i farmacije HAZU	specijalizirani muzej	higijene i zdravlja	Zagreb
Hrvatski muzej naivne umjetnosti	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Hrvatski muzej turizma	specijalizirani muzej	povijesni	Opatija
Hrvatski pomorski muzej Split	specijalizirani muzej	pomorski	Split
Hrvatski povijesni muzej	specijalizirani muzej	povijesni	Zagreb
Hrvatski prirodoslovni muzej	specijalizirani muzej	prirodoslovni	Zagreb
Hrvatski školski muzej	specijalizirani muzej	školski	Zagreb
Hrvatski športski muzej	specijalizirani muzej	sportski	Zagreb
Hrvatski željeznički muzej	specijalizirani muzej	tehnički	Zagreb
HT muzej	specijalizirani muzej	poštansko-filatelističko-telekomunikacijski	Zagreb
Javna ustanova Ante i Wiltrud Topić Mimara - Muzej Mimara	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Javna ustanova Galerija Klovićevi dvori	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Javna ustanova Spomen područje Jasenovac	specijalizirani muzej	memorijalni	Jasenovac
JGL Muzej farmacije	specijalizirani muzej	povijesni	Rijeka
Kabinet grafike HAZU	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Kninski muzej	opći muzej	zavičajni	Knin
Kuća Šenoa	specijalizirani muzej	memorijalni	Zagreb
Lošinjski muzej <sup>21</sup>	opći muzej	zavičajni	Mali Lošinj
Lovački muzej	specijalizirani muzej	lovački	Zagreb
Nacionalni muzej moderne umjetnosti	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Muzej - Museo Lapidarium <sup>22</sup>	opći muzej	gradski	Novigrad
Muzej "Belišće" <sup>23</sup>	opći muzej	gradski	Belišće
Muzej antičkog stakla u Zadru	specijalizirani muzej	arheološki	Zadar
Muzej betinske drvene brodogradnje	specijalizirani muzej	etnografski	Betina
Muzej Brdovec	opći muzej	zavičajni	Prigorje Brdovečko

<sup>19</sup> Gradski muzej Senj: Tvrđava Nehaj

<sup>20</sup> Gradski muzej Sisak: Info centar industrijske baštine - Holandska kuća, Utvrda Stari grad Sisak, Barutana, Arheološki park Siscia in situ, Arheološki park sv. Kirin, Park skulptura nastalih u sklopu Kolonije likovnih umjetnika, Željezara Sisak - Caprag

<sup>21</sup> Lošinjski muzej: Arheološka zbirka Osor, Muzej Apoksiomena, Muzejski prostor Kula

<sup>22</sup> Muzej – Museo lapidarium: Galerija Rigo

<sup>23</sup> Muzej „Belišće“: Dislocirane zbirke Muzeja "Belišće"



Muzej Brodskog Posavlja	opći muzej	zavičajni	Slavonski Brod
Muzej Cetinske krajine - Sinj	opći muzej	zavičajni	Sinj
Muzej Croata insulanus Grada Preloga	specijalizirani muzej	umjetnički	Prelog
Muzej Cvelferije	opći muzej	zavičajni	Drenovci
Muzej Domovinskog rata Dubrovnik	specijalizirani muzej	povijesni	Dubrovnik
Muzej Domovinskog rata u Splitu	specijalizirani muzej	povijesni	Split
Muzej Đakovštine	opći muzej	zavičajni	Đakovo
Muzej Gacke Otočac	opći muzej	zavičajni	Otočac
Muzej grada Crikvenice	opći muzej	gradski	Crikvenica
Muzej Grada Đurđevca	specijalizirani muzej	umjetnički	Đurđevac
Muzej grada Iloka	opći muzej	zavičajni	Ilok
Muzej grada Kaštela	opći muzej	gradski	Kaštel Lukšić
Muzej grada Koprivnice <sup>24</sup>	opći muzej	gradski	Koprivnica
Muzej grada Pakraca	opći muzej	gradski	Pakrac
Muzej grada Pazina	opći muzej	gradski	Pazin
Muzej grada Pregrade Zlatko Dragutin Tujina	opći muzej	gradski	Pregrada
Muzej grada Rijeke	opći muzej	gradski	Rijeka
Muzej grada Splita <sup>25</sup>	opći muzej	gradski	Split
Muzej grada Šibenika	opći muzej	zavičajni	Šibenik
Muzej grada Trogira	opći muzej	gradski	Trogir
Muzej grada Umaga - Museo civico di Umago	opći muzej	gradski	Umag
Muzej grada Zagreba <sup>26</sup>	opći muzej	gradski	Zagreb
Muzej hrvatskih arheoloških spomenika - Split	specijalizirani muzej	arheološki	Split
Muzej hvarske baštine	opći muzej	zavičajni	Hvar
Muzej i biblioteka Baltazara Bogišića	opći muzej	gradski	Cavtat
Muzej Ivanić-Grada <sup>27</sup>	opći muzej	zavičajni	Ivanić-Grad
Muzej Like Gospić <sup>28</sup>	opći muzej	zavičajni	Gospić
Muzej likovnih umjetnosti	specijalizirani muzej	umjetnički	Osijek
Muzej Ljudevita Gaja	specijalizirani muzej	memorijalni	Krapina
Muzej Marton	specijalizirani muzej	umjetnički	Samobor
Muzej Matije Skurjenija	opći muzej	zavičajni	Zaprešić
Muzej Međimurja Čakovec	specijalizirani muzej	umjetnički	Čakovec
Muzej moderne i suvremene umjetnosti	specijalizirani muzej	umjetnički	Rijeka
Muzej Moslavine Kutina	opći muzej	zavičajni	Kutina
Muzej Općine Jelsa	opći muzej	gradski	Jelsa
Muzej otoka Brača - Škrip	opći muzej	zavičajni	Supetar
Muzej planinarstva	opći muzej	zavičajni	Ivanec

<sup>24</sup> Muzej grada Koprivnice: Galerija Koprivnica, Spomen područje Danica, Donacija dr. Vladimir Malančec, Galerija naivne umjetnosti Hlebine, Galerija skulptura Ivan Sabolić, Zavičajna zbirka Đelekovec, Muzejska zbirka NOB-a Veliki Poganac, Muzejska zbirka NOB-a Ludbreški Ivanec

<sup>25</sup> Muzej grada Splita: Galerija Emanuel Vidović

<sup>26</sup> Muzej grada Zagreba: Ambijentalna zbirka arhitekta Viktora Kovačića, Memorijalna zbirka doktora Ivana Ribara i Cate Dujšin Ribar, Memorijalna zbirka Roberta Frangeša Mihanovića, Memorijal Miroslava i Bele Krleža, Ambijentalna zbirka Rudolfa i Margite Matz, Memorijalni centar raketiranja Zagreba 1991./1995.

<sup>27</sup> Muzej Ivanić-Grada: Gradski muzej Ivanić-Grad, Muzej naftnog rudarstva "Petica"

<sup>28</sup> Muzej Like Gospić: Memorijalni centar "Nikola Tesla" Smiljan

Muzej policije	specijalizirani muzej	policjski	Zagreb
Muzej Prigorja	opći muzej	zavičajni	Sesvete
Muzej Radboa	opći muzej	NEMA	Radoboj
Muzej Sinjske alke	specijalizirani muzej	povijesni	Sinj
Muzej Slavonije	opći muzej	nacionalni	Osijek
Muzej Staroga Grada	opći muzej	gradski	Stari Grad
Muzej suvremene umjetnosti <sup>29</sup>	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Muzej suvremene umjetnosti Istre / Museo d'arte contemporanea dell'Istria	specijalizirani muzej	umjetnički	Pula - Pola
Muzej Sveti Ivan Zelina	opći muzej	zavičajni	Sveti Ivan Zelina
Muzej triljskog kraja	opći muzej	zavičajni	Trilj
Muzej Turopolja <sup>30</sup>	opći muzej	zavičajni	Velika Gorica
Muzej Valpovštine	opći muzej	gradski	Valpovo
Muzej vučedolske kulture	specijalizirani muzej	arheološki	Vukovar
Muzej za umjetnost i obrt <sup>31</sup>	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Muzeji Hrvatskog zagorja <sup>32</sup>	OBOJE	OBOJE	Gornja Stubica
Muzeji i galerije Konavala <sup>33</sup>	OBOJE	OBOJE	Gruda
Muzeji Ivana Meštrovića <sup>34</sup>	specijalizirani muzej	umjetnički	Split
Muzejske zbirke Centra za kulturu Vela Luka	opći muzej	zavičajni	Vela Luka
Muzejski dokumentacijski centar	specijalizirani muzej	NEMA	Zagreb
Muzejsko kazališna zbirka Odsjeka za povijest hrvatskog kazališta HAZU	muzejska zbirka	kazališni	Zagreb
Muzejsko-memorijalni centar Dražen Petrović	specijalizirani muzej	memorijalni	Zagreb
Narodni muzej i galerija Novi Vinodolski	opći muzej	zavičajni	Novi Vinodolski
Narodni muzej Labin	opći muzej	zavičajni	Labin
Narodni muzej Zadar <sup>35</sup>	opći muzej	nacionalni	Zadar
Pododsjek za zaštitu kulturnih dobara	opći muzej	zavičajni	Veli Brijun
Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka <sup>36</sup>	opći muzej	nacionalni	Rijeka
Pomorski muzej Orebić	specijalizirani muzej	povijesni	Orebić
Povijesni i pomorski muzej Istre - Museo storico e navale dell'Istria	specijalizirani muzej	povijesni	Pula
Prirodoslovni muzej Dubrovnik	specijalizirani muzej	prirodoslovni	Dubrovnik
Prirodoslovni muzej i zoološki vrt	specijalizirani muzej	prirodoslovni	Split

<sup>29</sup> Muzej suvremene umjetnosti: Arhiv Tošo Dabac, Zbirka Richter

<sup>30</sup> Muzej Turopolja: Kuriya Modić Bedeković, Etno kuća Šćitarjevo

<sup>31</sup> Muzej za umjetnost i obrt: Zbirka Anke Gvozdanović

<sup>32</sup> Muzeji Hrvatskog zagorja: Dvor veliki Tabor, Galerija Antuna Augustinčića, Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej seljačkih buna, Muzej "Staro selo"

<sup>33</sup> Muzeji i galerije Konavala: Kuća Bukovac, Zavičajni muzej Konavala, Odjel za arheologiju i spomeničku baštinu

<sup>34</sup> Muzeji Ivana Meštrovića: Galerija Meštrović, Atelijer Meštrović, Meštrovićeve Crikvine - Kaštilac, Crkva presvetog Otkupitelja

<sup>35</sup> Narodni muzej Zadar: Područna zbirka u Velom Ižu, Područna zbirka u Malom Ižu

<sup>36</sup> Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka: Etnografska zbirka otoka Krka u Dobrinju, Muzejska zbirka Kastavštine, Muzejska zbirka Lipa

Prirodoslovni muzej Metković	specijalizirani muzej	prirodoslovni	Metković
Prirodoslovni muzej Rijeka	specijalizirani muzej	prirodoslovni	Rijeka
Samoborski muzej	opći muzej	zavičajni	Samobor
Spomen - muzej biskupa Josipa Jurja Strossmayera	specijalizirani muzej	memorijalni	Đakovo
Spomen galerija Ivana Meštrovića	specijalizirani muzej	umjetnički	Vrpolje
Stalna izložba crkvene umjetnosti <sup>37</sup>	specijalizirani muzej	umjetnički	Zadar
Strossmayerova galerija starih majstora	specijalizirani muzej	umjetnički	Zagreb
Tehnički muzej Nikola Tesla	specijalizirani muzej	tehnički	Zagreb
Tiflološki muzej	specijalizirani muzej	tiflološki	Zagreb
Umjetnička galerija Dubrovnik	specijalizirani muzej	umjetnički	Dubrovnik
Umjetnički paviljon u Zagrebu	NEMA	NEMA	Zagreb
Vojni muzej MORH-a	specijalizirani muzej	vojni	Zagreb
Zavičajna zbirka grada Ploča	muzejska zbirka	povijesni	Ploče
Zavičajni muzej Benkovac	opći muzej	zavičajni	Benkovac
Zavičajni muzej Biograd na moru	opći muzej	zavičajni	Biograd na Moru
Zavičajni muzej Buzet	opći muzej	zavičajni	Buzet
Zavičajni muzej grada Rovinja - Museo Civico della Citta di Rovigno	opći muzej	gradski	Rovinj
Zavičajni muzej Imotski	opći muzej	zavičajni	Imotski
Zavičajni muzej Našice	opći muzej	zavičajni	Našice
Zavičajni muzej Obrovac	opći muzej	zavičajni	Obrovac
Zavičajni muzej Ogulin	opći muzej	zavičajni	Ogulin
Zavičajni muzej Ozalj <sup>38</sup>	opći muzej	zavičajni	Ozalj
Zavičajni muzej Poreštine - Museo del territorio parentino <sup>39</sup>	opći muzej	zavičajni	Poreč
Zavičajni muzej Slatina	opći muzej	zavičajni	Slatina
Zavičajni muzej Stjepan Gruber	opći muzej	zavičajni	Županja
Zavičajni muzej Varaždinske Toplice	opći muzej	zavičajni	Varaždinske Toplice

\* pripadajućom referencom su označeni muzeji koji imaju svoje podružnice

<sup>37</sup> Stalna izložba crkvene umjetnosti: Riznica župne crkve sv. Anselma u Ninu, Riznica crkvenih predmeta Bibinje

<sup>38</sup> Zavičajni muzej Ozalj: Etno selo Ozalj

<sup>39</sup> Zavičajni muzej Poreštine: Park skulptura Dušana Džamonje

**Prilog 2: Muzeji koji preliminarnom analizom nisu uvršteni u daljnje istraživanje**

	Naziv muzeja	Mrežna stranica	Poveznica	Facebook stranica	Poveznica
1.	Etnografska zbirka Buje	Ne	-	Ne	-
2.	Galerija "Krsto Hegedušić"	Podstranica (samo osnovne informacije) POU Hrvatski dom Petrinja	<a href="#">PUO Hrvatski dom Petrinja</a>	Da	<a href="#">@galerijahegedu sic</a>
3.	Galerija grada Krapine	Podstranica (samo osnovne informacije) POU Krapina	<a href="#">POU Krapina</a>	Ne	-
4.	Galerija izvorne umjetnosti Zlatar	Podstranica grada Zlatar	<a href="#">Grad Zlatar</a>	Da	<a href="#">Galerija izvorne umjetnosti Zlatar</a>
5.	Galerija Prica	Podstranica grada Samobora	<a href="#">Grad Samobor</a>	Da	<a href="#">@galerija.prica</a>
6.	Galerija Sikirica	Podstranica KUS Sinj	<a href="#">KUS Sinj</a>	Da	<a href="#">Galerija Sikirica</a>
7.	Galerija umjetnina "Branislav Dešković"	Centar za kulturu Brač	<a href="#">Centar za kulturu Brač</a>	Da	<a href="#">Centar za kulturu Brač</a>
8.	Gradski muzej makarska	Podstranica grada Makarske	<a href="#">Grad Makarska</a>	Ne	-
9.	Gradski muzej Nova Gradiška	Stranica u izradi	<a href="#">GMNG</a>	Da	<a href="#">@gmng111</a>
10.	Grafička zbirka Nacionalne i sveučilišne knjižnice	Dio portala Digitalne zbirke NSK	<a href="#">Digitalne zbirke NSK</a>	Ne	-
11.	Hrvatski muzej arhitekture HAZU	Podstranica HAZU	<a href="#">HAZU</a>	Da	<a href="#">@hma.hazu</a>
12.	Hrvatski športski muzej	Stranica u izradi	<a href="#">Sportski muzej</a>	Ne	-
13.	HT muzej	Podstranica Hrvatskog telekoma	<a href="#">HT</a>	Ne	-
14.	Lovački muzej	Podstranica HLS	<a href="#">HLS</a>	Da	<a href="#">Lovački muzej</a>
15.	Muzej Gacke Otočac	Podstranica Gackog POU Otočac	<a href="#">POU Otočac</a>	Ne	-
16.	Muzej grada Umaga - Museo civico di Umago	Stranica u izradi	<a href="#">MGU</a>	Da	<a href="#">@muzejgrada.u maga</a>
17.	Muzej i biblioteka Baltazara Bogišića	Podstranica HAZU Zavod Dbk	<a href="#">HAZU</a>	Ne	-
18.	Muzej Ljudevita Gaja	Podstranica grada Krapine	<a href="#">Grad Krapina</a>	Ne	-
19.	Muzej otoka Brača - Škrip	Centar za kulturu Brač	<a href="#">Centar za kulturu Brač</a>	Da	<a href="#">Centar za kulturu Brač</a>
20.	Muzej Valpovštine	Podstranica muzejske udruge istočne Hrvatske	<a href="#">MUIH</a>	Da	<a href="#">@muzejvalpovst ine</a>

21.	Muzejski dokumentacijski centar	da	<a href="#">MDC</a>	Da	<a href="#">@CentarMDC</a>
22.	Muzejske zbirke Centra za kulturu Vela Luka	da	<a href="#">Portal CZKVL</a>	Ne	-
23.	Muzejsko kazališna zbirka Odsjeka za povijest hrvatskog kazališta HAZU	Podstranica HAZU	<a href="#">HAZU</a>	Da	<a href="#">@MuzejPovijesti</a>
24.	Narodni muzej i galerija Novi Vinodolski	Podstranica grada Novi Vinodolski	<a href="#">Novi Vinodolski</a>	Da	<a href="#">@NarodnimuzejgalerijeNV</a>
25.	Narodni muzej Labin	Podstranica POU Labin	<a href="#">POU Labin</a>	Da	<a href="#">@muzej.labin</a>
26.	Pododsjek za zaštitu kulturnih dobara	Postranica NP Brijuni	<a href="#">NP Brijuni</a>	Ne	-
27.	Samoborski muzej	Podstranica grada Samobora	<a href="#">Muzej Samobor</a>	Da	<a href="#">@samoborskimuzej</a>
28.	Spomen - muzej biskupa Josipa Jurja Strossmayera	Podstranica Đakovačko-osječke nadbiskupije	<a href="#">DJOS</a>	Da	<a href="#">Spomen muzej J.J.</a>
29.	Stalna izložba crkvene umjetnosti	Podstranica Benediktinke Zadar	<a href="#">Benediktinke Zadar</a>	Ne	-
30.	Vojni muzej MORH-a	Stranica u izradi	<a href="#">Vojni muzej</a>	Ne	-
31.	Zavičajna zbirka grada Ploča	Ne postoji	-	Ne	-
32.	Zavičajni muzej Buzet	Podstranica TZ Buzet	<a href="#">TZ Buzet</a>	Da	<a href="#">Zavičajni muzej Buzet</a>
33.	Zavičajni muzej Imotski	Podstranica grad Imotski	<a href="#">Grad Imotski</a>	Ne	-
34.	Zavičajni muzej Obrovac	Podstranica POU Obrovac	<a href="#">POU Obrovac</a>	Da	<a href="#">Zavičajni muzej Obrovac</a>
35.	Zavičajni muzej Ozalj	Podstranica grada Ozlja	<a href="#">Grad Ozalj</a>	Da	<a href="#">Zavičajni muzej Ozalj</a>
36.	Zavičajni muzej Našice	Da (ne radi)	<a href="https://www.zmn.hr/">https://www.zmn.hr/</a>	Da	<a href="#">@ZavicajniMuzejNasice</a>
37.	Zavičajni muzej Biograd na moru	Stranica u izradi	<a href="#">Muzej Biograd</a>	Da	<a href="#">@muzejbiograd</a>

*Napomena: iako muzeji nisu imali vlastite mrežne stranice, dio njih je imao aktivnu stranicu na društvenoj mreži Facebook*

**Prilog 3: Popis muzeja koji su na mrežnim stranicama 'omogućili' pretplatu na e-newslettere**

	<b>MUZEJ</b>
1.	Arheološki muzej u Zagrebu
2.	Dubrovački muzeji
3.	Gradska galerija Antun Gojak
4.	Gradski muzej Požega
5.	Hrvatski muzej naivne umjetnosti *
6.	Hrvatski pomorski muzej Split
7.	Hrvatski povijesni muzej
8.	Hrvatski prirodoslovni muzej
9.	JGL Muzej farmacije*
10.	Lošinjski muzej
11.	Moderna galerija**
12.	Muzej antičkog stakla u Zadru*
13.	Muzej grada Koprivnice
14.	Muzej grada Splita
15.	Muzej Međimurja Čakovec
16.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti
17.	Muzej suvremene umjetnosti
18.	Muzej Sveti Ivan Zelina
19.	Muzej za umjetnost i obrt
20.	Muzeji hrvatskog zagorja***
21.	Muzeji Ivana Meštrovića
22.	PIP Hrvatskog primorja Rijeka
23.	Muzej vučedolske kulture
	* poveznica ne radi ** obrazac nije integriran u stranicu *** Muzej staro selo Kumrovec

**Prilog 4: Zaprimljeni muzejski e-newsletteri (razdoblje od tri mjeseca)**

<b>Arheološki muzej u Zagrebu</b>	
<i>Datum</i>	<i>Opis</i>
22.06.2021.	Vijest - otvoren AMZ Museum shop
25.08.2021.	Vijest - poziv na sudjelovanje u EU programu
06.09.2021.	Pozivnica - izložba fotografija
08.09.2021.	Izdvojena priča iz muzejske akcije „Zagreb dok ga još ni bilo“
14.09.2021.	Poziv na ciklus večernjih događanja u sklopu EU projekta + zoom link
16.09.2021.	Pozivnica na promociju časopisa + zoom link
17.09.2021.	Poziv na predavanje + zoom link
17.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe
20.09.2021.	Najava edukativnih radionica za djecu /mogućnost prijave
21.09.2021.	Najava dani europske baštine + info knjižica za preuzimanje
22.09.2021.	Info o časopisu + poveznica čitanje online
<b>Gradski muzej Požega</b>	
<i>Datum</i>	<i>Opis</i>
26.07.2021.	Pozivnica – predavljanje projekta digitalizacije Glasnika (bez dodatnih info)
23.08.2021.	Pozivnica – otvorenje izložbe (bez dodatnih info)
15.09.2021.	Pozivnica na predavljanje knjige i predavanje (bez dodatnih info)
25.09.2021.	„plakat“/pozivnica - Dani europske baštine/projekt digitalizacije (bez dodatnih info)
<b>Hrvatski povijesni muzej</b>	
<i>Datum</i>	<i>Opis</i>
22.06.2021.	4 vijesti – podsjetnici na stare i novi sadržaji (poveznice na Facebook page)
05.08.2021.	4 vijesti – tematski povezane sa obilježavanjem Oluje (poveznice na Facebook page)
19.08.2021.	4 vijesti – podsjetnici na stare i novi sadržaji (poveznice na Facebook page)
2.9.2021.	Isto kao i prethodno napisano (+ poveznica na web)
16.09.2021.	Isto kao i prethodno napisano (+ poveznica na web)
30.09.2021.	3 vijesti + rebusi online (poveznica na Facebook)
<b>Hrvatski prirodoslovni muzej</b>	
<i>Datum</i>	<i>Opis</i>
13.09.2021.	Poziv i prijave na izlete sa stručnim kustoskim vodstvom
14.09.2021.	Isto
20.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o izložbi/autorici)
20.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe
21.09.2021.	Aktivnosti u Europskom tjednu mobilnosti + vanjske poveznice
27.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe
30.09.2021.	Raspored predavanja uz izložbu (osnovne info)
<b>Lošinjski muzej</b>	
<i>Datum</i>	<i>Opis</i>

05.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (bez dodatnih info)
<b>Muzej grada Koprivnice</b>	
<b><i>Datum</i></b>	<b><i>Opis</i></b>
16.06.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o autoru/izložbi)
17.08.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o autoru/izložbi)
17.08.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o projektu/izložbi)
30.08.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o projektu/izložbi)
29.09.2021.	Pozivnica na predstavljanje knjige (osnovne info)
29.09.2021.	Pozivnica na otvorenje izložbe (osnovne info o autoru/izložbi)
<b>Muzej za umjetnost i obrt</b>	
<b><i>Datum</i></b>	<b><i>Opis</i></b>
15.09.2021.	Jedini pravi newsletter, opisano u tekstu rada
<b>PIP Hrvatskog primorja Rijeka</b>	
<b><i>Datum</i></b>	<b><i>Opis</i></b>
26.06.2021.	Vijest - obavijest o organizaciji rada – COVID-19 (poveznica na web)
30.07.2021.	Vijest - događanja u kolovozu (poveznica na web)
02.08.2021.	Vijest - obavijest o zatvaranju dijela stalnog postava (poveznica na web)
03.08.2021.	Vijest - obavijest o zatvaranju Muzeja (poveznica na web)
19.08.2021.	Poziv za prikupljanje ideja/ muzejske suradnje (poveznica na web)
27.08.2021.	Vijest - događanja u kolovozu (poveznica na web)



**Prilog 5: Popis muzeja i dio objavljenih video-zapisa na Youtube kanalima**

	<b>MUZEJ</b>	<b>VIDEO ZAPISI</b>
1.	Arheološki muzej Istre	„Prilog uz jelo“, kvizevi
2.	Arheološki muzej Narona	-
3.	Arheološki muzej Zadar	Stručno vodstvo kroz Donat – najgledaniji video
4.	Dvor Trakošćan	Najgledaniji video na engleskom jeziku o povijesti dvorca
5.	Etnografski muzej	Radionice (DIY), razne priče iz cijelog svijeta (#MuseumsandChill) – „Muzej s kauča“; ciklus dokumentarnih filmova („Grad na 4 noge“, iz arhive)
6.	Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda	-
7.	Gliptoteka HAZU	-
8.	Gradski muzej Požega	„Muzeji u loncu“, film o tradiciji prehrane – najgledaniji video, ali iz 2015. godine
9.	Gradski muzej Sisak	Video zapisi = snimke kamera iz muzeja
10.	Gradski muzej Vukovar	-
11.	Hrvatski muzej naivne umjetnosti	Radionice (DIY)
12.	Hrvatski prirodoslovni muzej	-
13.	Hrvatski školski muzej	Radionice (DIY) „Gricko“, stolni nogomet, maske, uskrсна košarica
14.	JGL Muzej farmacije	-
15.	Kninski muzej	-
16.	Muzej "Belišće"	Sva tri video zapisa su fotografije PPT dječjih radova
17.	Muzej betinske drvene brodogradnje	Najgledanije animacija izrade gajete i video izrade leuta (iz 2015.godine)
18.	Muzej Brodskog Posavlja	
19.	Muzej Domovinskog rata u Splitu	U 2021. godini stavljena izložba „Heroji u ratu“ – video, foto, naracija
20.	Muzej grada Crikvenice	-
21.	Muzej Grada Đurđevca	Virtualna izložba „Od crteža do stop animacije“, svi video zapisi se odnose na izložbu; 1 zapis= 1 izložak
22.	Muzej grada Pakraca	Stop motion animacije (dio projekta „Muzeji u pokretu“); video – skupljamo vaša sjećanja
23.	Muzej grada Pregrade Zlatko Dragutin Tudjina	-
24.	Muzej grada Rijeke	-
25.	Muzej grada Zagreba	-
26.	Muzej hvarske baštine	Video izložba Noć muzeja 2021.
27.	Muzej Like Gospić	-
28.	Muzej likovnih umjetnosti	-

29.	Muzej Međimurja Čakovec	Izložba/dokumentarni filmić, izložba Zrinski i Čakovečki Stari grad (na hrvatskom i engleskom jeziku); najgledaniji video je Umijeće vađenja zlata, zlatarenje u Međimurju (iz 2017. godine)
30.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	-
31.	Muzej Moslavine Kutina	-
32.	Muzej Prigorja	Video i naracija o Sesevskim likovnim umjetnicima i gostima u 2020. godini
33.	Muzej Slavonije	Izložba Donacije - izbor iz zbirki Muzeja Slavonije (1994-2019), 360
34.	Muzej suvremene umjetnosti	Vodstvo kroz izložbu; dio video zapisa je preveden na engleski jezik
35.	Muzej suvremene umjetnosti Istre	Samo videozapisi od međunarodne manifestacije vizualnih umjetnosti „Tu smo 3“ - sve iz 2012. godine
36.	Muzej Sveti Ivan Zelina	Etnografski i dokumentarni kratki filmovi (iz arhive)
37.	Muzej Turopolja	
38.	Muzej za umjetnost i obrt	Kratki film – 3D animacija; video serijali vodstva kroz izložbu Potreseni MUO (7 videa); predstavljanje novog vizualnog identiteta ...
39.	Muzeji i galerije Konavala	Video/koncert Konavoska svadba; različite radionice (pletenje kose, penganje jaja, pletenje ukrasa za pome ...); audioknjiga Vlaho Bukovac
40.	Muzeji Ivana Meštrovića	Filmovi izrade skulptura u raznim tehnikama; virtualna izložba „Meštrović i sve njegove ljubavi“ ...
41.	Muzejsko-memorijalni centar Dražen Petrović	-
42.	Povijesni i pomorski muzej Istre	-
43.	Prirodoslovni muzej Metković	-
		-
44.	Prirodoslovni muzej Rijeka	
45.	Tehnički muzej Nikola Tesla	Predavanja i radionice dio Festivala znanosti 2021. (više od 100 videa)
46.	Tiflološki muzej	Virtualna šetnja stalnim postavom, portreti, izložbe (većina je bila dio Noći muzeja 2021.)
47.	Umjetnička galerija Dubrovnik	Većinom otvorenja izložbi, predstavljanja knjiga i različita predavanja; virtualna šetnja Vilom Banac 1950-ih godina
48.	Umjetnički paviljon u Zagrebu	Virtualne verzije izložbi iz arhive (samo video, nema teksta ni naracije)
49.	Zavičajni muzej Benkovac	Sva tri video zapisa su televizijske snimke / emisije
50.	Zavičajni muzej Slatina	

<b>51.</b>	Dubrovački muzeji	Online predavanja, dokumentarni filmovi, virtualna vodstva (Noć muzeja 2021.), video razglednice, virtualne šetnje
------------	-------------------	--

**Prilog 6a: Značajke muzejskih YouTube kanala u Hrvatskoj (1)**

	Muzej	Joined		Broj pregleda	Prvi uploadan video		opis
		mjesec	godina		mjesec	godina	
1.	Arheološki muzej Istre	studeni	2020	3464	studeni	2020	da
2.	Arheološki muzej Narona*	srpanj	2013	1960	ožujak	2015	ne
3.	Arheološki muzej Zadar	studeni	2015	5140	studeni	2015	ne
4.	Dvor Trakošćan	ožujak	2013	17518	ožujak	2013	da
5.	Etnografski muzej	travanj	2020	17044	travanj	2020	ne
6.	Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda*	listopad	2020	1214	listopad	2020	ne
7.	Gliptoteka HAZU*	studeni	2020	633	studeni	2020	da
8.	Gradski muzej Požega	svibanj	2013	6560	svibanj	2013	ne
9.	Gradski muzej Sisak	veljača	2015	5990	veljača	2015	da
10.	Gradski muzej Vukovar	siječanj	2021	215	siječanj	2021	ne
11.	Hrvatski muzej naivne umjetnosti	travanj	2020	357	travanj	2020	da
12.	Hrvatski prirodoslovni muzej	listopad	2017	327	listopad	2017	ne
13.	Hrvatski školski muzej	travanj	2020	6540	travanj	2020	ne
14.	Muzej "Belišće"	veljača	2017	577	veljača	2021	ne
15.	Muzej betinske drvene brodogradnje	rujan	2015	57745	rujan	2015	da
16.	Muzej Brodskog Posavlja	travanj	2016	1917	travanj	2016	ne
17.	Muzej Domovinskog rata u Splitu	srpanj	2020	576	srpanj	2020	da
18.	Muzej grada Crikvenice	prosinac	2012	4162	prosinac	2012	ne
19.	Muzej Grada Đurđevca	siječanj	2021	598	siječanj	2021	ne
20.	Muzej grada Pakraca	rujan	2018	3350	rujan	2018	ne
21.	Muzej grada Pregrade Zlatko Dragutin Tudjina	srpanj	2019	384	srpanj	2019	ne
22.	Muzej grada Rijeke	ožujak	2011	7751	ožujak	2011	ne
23.	Muzej grada Zagreba	prosinac	2020	467	prosinac	2020	da
24.	Muzej hvarske baštine	studeni	2011	614	studeni	2011	ne
25.	Muzej likovnih umjetnosti	lipanj	2018	1217	studeni	2019	ne
26.	Muzej Međimurja Čakovec	siječanj	2015	65374	siječanj	2015	ne
27.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	lipanj	2010	16743	lipanj	2010	ne
28.	Muzej Moslavine Kutina*	listopad	2020	77	listopad	2020	da
29.	Muzej Prigorja	siječanj	2021	747	siječanj	2021	ne
30.	Muzej Slavonije	srpanj	2014	68	svibanj	2020	da
31.	Muzej suvremene umjetnosti	prosinac	2014	14235	prosinac	2014	da

32.	Muzej suvremene umjetnosti Istre / Museo d'arte contemporanea dell'Istria	rujan	2011	429	rujan	2012	ne
33.	Muzej Sveti Ivan Zelina*	siječanj	2021	238	siječanj	2021	da
34.	Muzej za umjetnost i obrt*	kolovoz	2013	10022	rujan	2016	da
35.	Muzeji i galerije Konavala	srpanj	2020	3962	srpanj	2020	ne
36.	Muzeji Ivana Meštrovića	srpanj	2013	8530	srpanj	2013	ne
37.	PIP muzej Istre / Museo storico e navale dell'Istria	srpanj	2014	22	srpanj	2015	ne
38.	Prirodoslovni muzej Metković*	travanj	2021	56	travanj	2021	ne
39.	Prirodoslovni muzej Rijeka*	studen	2016	4491	studen	2016	da
40.	Tehnički muzej Nikola Tesla	prosinac	2019	15407	prosinac	2019	da
41.	Tiflološki muzej*	siječanj	2012	1631	siječanj	2019	da
42.	Umjetnička galerija Dubrovnik	veljača	2014	5081	veljača	2014	da
43.	Umjetnički paviljon u Zagrebu	ožujak	2011	12294	ožujak	2011	da
44.	Zavičajni muzej Benkovac*	srpanj	2008	13286	veljača	2013	ne
45.	Dubrovački muzeji*	travanj	2016	46749	travanj	2016	ne

\* muzeji koji nisu imali integriranu poveznicu za YouTube kanal na mrežnoj stranici

**Prilog 6b: Značajke muzejskih YouTube kanala u Hrvatskoj (2)**

	Muzej	Broj pretp-latnika	Broj videa	<2019	2019	2020	2021	Rapon pregleda	
								min	max
1.	Arheološki muzej Istre	57	90	0	0	26	64	3	361
2.	Arheološki muzej Narona	10	8	6	1	0	1	32	672
3.	Arheološki muzej Zadar	30	19	11	0	2	6	11	1300
4.	Dvor Trakošćan	28	5	1	3	1	0	85	14000
5.	Etnografski muzej	122	36	0	0	24	12	9	7900
6.	Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda	12	17	0	0	7	10	0	304
7.	Gliptoteka HAZU	2	5	0	0	4	1	38	229
8.	Gradski muzej Požega	22	40	23	3	8	5	9	1000
9.	Gradski muzej Sisak	39	67	66	1	0	0	6	693
10.	Gradski muzej Vukovar	1	29	0	0	0	29	0	64
11.	Hrvatski muzej naivne umjetnosti	6	3	0	0	3	0	52	128
12.	Hrvatski prirodoslovni muzej	10	7	5	1	1	0	9	134
13.	Hrvatski školski muzej	37	21	0	0	13	8	19	1500
14.	Muzej "Belišće"	0	7	0	0	0	7	21	220
15.	Muzej betinske drvene brodogradnje	186	22	9	4	3	6	75	16000
16.	Muzej Brodskog Posavlja	7	13	7	0	1	5	26	344
17.	Muzej Domovinskog rata u Splitu	11	6	0	0	5	1	18	496
18.	Muzej grada Crikvenice	13	21	8	10	0	3	7	740
19.	Muzej Grada Đurđevca	3	26	0	0	0	26	3	205
20.	Muzej grada Pakraca	17	15	0	4	1	10	5	972
21.	Muzej grada Pregrade Zlatko Dragutin Tudjina	3	8	0	1	6	1	9	135
22.	Muzej grada Rijeke	9	12	12	0	0	0	26	4600
23.	Muzej grada Zagreba	5	4	0	0	2	2	30	216
24.	Muzej hvarske baštine	3	2	0	1	0	1	231	383
25.	Muzej likovnih umjetnosti	5	23	0	1	14	8	9	152
26.	Muzej Međimurja Čakovec	141	21	10	9	1	1	38	52000
27.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	34	68	52	11	4	1	26	1800
28.	Muzej Moslavine Kutina	3	4	0	0	3	1	2	53
29.	Muzej Prigorja	0	3	0	0	0	3	41	262
30.	Muzej Slavonije	7	1	0	0	1	0	68	68
31.	Muzej suvremene umjetnosti	91	34	21	0	7	6	7	4400
32.	Muzej suvremene umjetnosti Istre / Museo d'arte contemporanea dell'Istra	1	34	34	0	0	0	2	61

33.	Muzej Sveti Ivan Zelina	0	4	0	0	0	4	26	91
34.	Muzej za umjetnost i obrt	48	38	13	6	7	12	3	2100
35.	Muzeji i galerije Konavala	26	16	0	0	3	13	6	1100
36.	Muzeji Ivana Meštrovića	38	26	18	3	0	5	7	1400
37.	PIP muzej Istre / Museo storico e navale dell Istria	0	1	0	1	0	0	22	22
38.	Prirodoslovni muzej Metković	0	1	0	0	0	1	56	56
39.	Prirodoslovni muzej Rijeka	41	20	1	2	6	11	14	1000
40.	Tehnički muzej Nikola Tesla	138	153	0	2	28	123	1	1200
41.	Tiflološki muzej	6	18	1	3	0	15	10	684
42.	Umjetnička galerija Dubrovnik	28	28	21	0	1	6	9	936
43.	Umjetnički paviljon u Zagrebu	33	24	3	0	19	2	50	1200
44.	Zavičajni muzej Benkovac	31	3	3	0	0	0	3300	5100
45.	Dubrovački muzeji	120	30	0	0	16	14	18	40000

**Prilog 7: Značajke Instagram računa hrvatskih muzeja**

	Muzej / Instagram naziv	Broj objava	F1*	F2*	Link web	Hashtag	IGTV	Broj objava posljednjih tjedan dana
1.	Arheološki muzej Istre arheoloski_muzej_istre	1031	1325	992	da	#ami, #muzej	da	8 (6 foto + 2 video)
2.	Arheološki muzej Naron arheoloskimuzejnaron	61	657	173	da	#visitnaron	ne	0
3.	Arheološki muzej u Splitu arheoloski.muzej.u.splitu	95	633	464	da	ne	da	0
4.	Arheološki muzej u Zagrebu arheoloskizagreb	361	2258	738	ne	ne	ne	0
5.	Dubrovački muzeji dubrovnikmuseums	790	1874	390	da	#museums, #Croatia	da	8 (foto)
6.	Dvor Trakošćan dvortrakoscan	123	853	111	da	ne	ne	0
7.	Galerija umjetnina galerija_umjetnina	273	1422	252	da	ne	da	2 (foto)
8.	Gradska galerija Antun Gojak galerijagojak	75	1148	6047	da	ne	ne	0
9.	Gradska galerija Striegl gradska_galerija_striegl	191	567	352	ne	ne	ne	0
10.	Gradski muzej Bjelovar Oznaka mjesta							
11.	Gradski muzej Korčula gmkorcula	43	731	345	da	ne	ne	0 (7 mjeseci)
12.	Gradski muzej Požega gradski.muzej.pozega	124	823	835	da	ne	da	1 (tiktok)
13.	Gradski muzej Virovitica gradskimuzejvirovitica	88	662	75	da	#malivelikimuz ej	da	0
14.	Hrvatski muzej turizma hrvatski_muzej_turizma	0	66	0	da	ne	ne	0 (niti jedan post)
15.	Hrvatski pomorski muzej Split hrvatski.pomorski.muzej.split	153	717	538	da	ne	ne	2 (foto)

16.	Hrvatski povijesni muzej hrvatski_povijesni_muzej	277	1455	583	da	ne	ne	1 (foto)
17.	Hrvatski školski muzej hrvatski_skolski_muzej	112	487	48	da	ne	ne	2 (foto)
18.	Muzej Mimara muzejmimara	59	688	124	da	ne	ne	1 (foto)
19.	Galerija Klovićevi dvori galerija_klovicevi_dvori	75	2114	182	da	ne	ne	0
20.	JGL Muzej farmacije jglmuzejfarmacije	126	423	42	da	#JGLMuzejFar macije	ne	3 (foto)
21.	Kuća Šenoa muzejkucasenoa	18	106	0	da	ne	ne	0 (3 mjeseca)
22.	Lošinjski muzej losinjskimuzej	1562	2040	1809	da	#losinjskimzej; #losinjmuseum	da	14 (foto)
23.	Moderna galerija nmmu_zagreb	410	1092	33	da	ne	ne	7 (foto)
24.	Muzej Brodskog Posavlja muzej_brodskog_posavlja	19	420	87	da	ne	da	0
25.	Muzej Cetinske krajine – Sinj muzejcetinskekrajine	47	558	72	ne	ne	ne	0
26.	Muzej Domovinskog rata Dubrovnik muzejdr	337	728	501	da	ne	ne	4 (foto)
27.	Muzej grada Crikvenice muzejgradacrikvenice	58	632	248	da	ne	ne	0 (3 mjeseca)
28.	Muzej grada Koprivnice muzej_grada_koprivnice	157	697	956	da	ne	da	0
29.	Muzej grada Pakraca muzejgradapakraca	18	225	14	da	ne	da	0 (3 mjeseca)
30.	Muzej grada Pazina Samo location							
31.	Muzej grada Pregrade muzej.pregrada	131	537	293	ne	ne	ne	0
32.	Muzej grada Splita muzejgradasplita	363	900	176	da	ne	ne	1 (foto)



33.	Muzej grada Šibenika muzejgradasibenika	3	187	3	da	ne	ne	0 (još od 2018)
34.	Muzej grada Trogira trogirmuseum	339	1242	180	da	#trogirmuseum, #muzejgradatro gir, #trogirtimetrave l, #trogirtimemach ine	da	0
35.	Muzej grada Zagreba muzejgradazagreba	54	1196	115	da	ne	ne	0 (još od 2018)
36.	Muzej likovnih umjetnosti muzejlikovnihumjetnosti	582	1520	367	da	ne	da	2 (foto)
37.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti mmsurijeka	278	2274	358	da	#MMSURijeka; #MMSU	da	2 (foto)
38.	Muzej Općine Jelsa jelsa_municipal_museum	23	224	316	da	ne	ne	1 (foto)
39.	Muzej policije muzejpolicije	69	560	94	da	ne	ne	0
40.	Muzej Prigorja muzejprigorja	14	118	49	ne	ne	ne	0 (još od 2018)
41.	Muzej Slavonije muzej_slavonije	786	1683	371	da	#muzejslavonije	ne	3 (foto)
42.	Muzej suvremene umjetnosti msuzagreb	904	7827	746	da	ne	da	0
43.	Muzej suvremene umjetnosti Istre msuistre	118	321	36	da	ne	da	0
44.	Muzej triljskog kraja muzej_triljskog_kraja	122	532	176	da	ne	da	2 (foto)
45.	Muzej Turopolja muzejturopolja	108	414	44	da	ne	ne	1 (foto)
46.	Muzej vučedolske kulture vucedol_culture_museum	471	1522	145	da	#Vucedol;#muz ejvucedolskekul ture	da	0

47.	Muzej za umjetnost i obrt muozagreb	1882	3978	330	da	#muozagreb	da	5 (foto)
48.	Muzeji i galerije Konavala muzejiigalerijekonavala_migk	349	573	878	da	#MIKG	da	9 (foto)
49.	Muzeji Ivana Meštrovića muzejiivanamestrovica	414	2123	324	da	ne	da	1 (foto)
50.	Narodni muzej Zadar narodnimuzejzadar	507	1281	477	ne	#narodnimuzejz adar; #nationalmuseu mzadar	da	1 (foto)
51.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka ppmhp_rijeka	327	751	204	da	ne	ne	0 (2 mjeseca)
52.	Povijesni i pomorski muzej Istre museum_fort_pula	356	1468	576	da	#kastelpula; #zerostrasse	ne	3 (foto)
53.	Prirodoslovni muzej Rijeka prirodoslovnimuzejrijeka	53	730	138	da	ne	ne	0 (2 mjeseca)
54.	Tehnički muzej Nikola Tesla tehnicki.muzej.nikola.tesla	530	2580	212	da	ne	ne	0
55.	Tiflološki muzej tifloloskimuzej	365	975	1068	da	ne	da	0
56.	Umjetnička galerija Dubrovnik momadubrovnik	613	2667	3023	da	#MOMAD; #momadubrovni k; #museumofmod ernartdubrovnik	da	0
57.	Umjetnički paviljon u Zagrebu umjetnickipaviljonuzagrebu	226	1767	340	da	#umjetnickipavi ljon; #artpavilion	ne	0
58.	Zavičajni muzej grada Rovinja rovinj_rovigno_museum	65	675	38	da	ne	da	0

**Prilog 8: Inovativne prakse koje su zabilježene analizom muzejskih mrežnih stranica**

	Muzej	Neke druge inovativne aktivnosti
1.	Arheološki muzej Istre	TikTok
2.	Dubrovački muzeji	Projekt Karantena 2020. Dubrovnik; #karantena2020dubrovnik
3.	Galerija umjetnina grada Slavenskog Broda	GALEROKAZ
4.	Gradski muzej Karlovac	Gradski muzej Karlovac online, posebno izdanje)
5.	Gradski muzej Požega	Tripadvisor
6.	Gradski muzej Križevci	#ijacrtamdoma
7.	Gradski muzej Vukovar	FoTo Muzej (projekt fotografije)
8.	Hrvatski pomorski muzej Split	vanjski muzej brodica
9.	Lošinjski muzej	Tripadvisor
10.	Muzej "Belišće"	ŠEGRTSKI RAZGOVORI
11.	Muzej grada Crikvenice	e-razglednice
12.	Muzej grada Pakraca	Akcija „Sakupljamo sjećanja“, Tajne muzejskog tavana, slagalica online, edukativne radionice za djecu, pub kviz ...
13.	Muzej grada Pregrade	LinkedIn
14.	Muzej grada Zagreba	interaktivna radionica za djecu + virtualna radionica
15.	Muzej likovnih umjetnosti	Radionica „Crtaj i klikaj“
16.	Muzej Međimurja Čakovec	video zapisi, radionica za djecu s poteškoćama iz spektra autizma
17.	Muzej moderne i suvremene umjetnosti	
18.	Muzej Općine Jelsa	poetska mapa hvara
19.	Muzej policije	promo video i VR
20.	Muzej Prigorja	memory puzzle
21.	Muzej Sinjske alke	online tickets
22.	Muzej Slavonije	kviz, memory, slagalice online
23.	Muzej Staroga Grada	izložba 60 dana korone
24.	Muzej suvremene umjetnosti	Online igre, MSU od doma, edukativni zadaci
25.	Muzej Sveti Ivan Zelina	virtualne izložbe
26.	Muzej triljskog kraja	virtualna izložba + mobilna aplikacija
27.	Muzej vučedolske kulture	Interaktivni VR kviz, online časopis, prava anketa
28.	Muzej za umjetnost i obrt	#SeeArtfromHome, online radionice, pogledaj opet
29.	Muzeji i galerije Konavala	audio knjiga, strip za djecu ...
30.	Muzeji Ivana Meštrovića	tripadvisor
31.	Pomorski i povijesni muzej Hrvatskog primorja Rijeka	digitalno izdanje muzeja, virtualne izložbe
32.	Prirodoslovni muzej i zoološki vrt	virtualna predavanja, šetnje, izložbe
33.	Strossmayerova galerija starih majstora	ljubav u 5 slika

**Prilog 9: Testiranje normalnosti distribucije**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
JEDNOSTAVNOST SUČELJA	,219	124	,000	,880	124	,000
KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje	,207	124	,000	,919	124	,000
KORISNOST INFORMACIJA - za medije	,537	124	,000	,191	124	,000
ZADRŽAVANJE POSJETITELJA	,342	124	,000	,737	124	,000
STVARANJE POVRATNIH POSJETA	,135	124	,000	,954	124	,000
DIJALOŠKE PETLJE	,166	124	,000	,933	124	,000
<p>Objašnjenje:            ukoliko je signifikantnost za pojedinu kategoriju (faktor) veća od 0,05 (<math>p &gt; 0,05</math>) radi se o normalnoj raspodjeli, a ukoliko je signifikantnost manja od 0,05 raspodjela je drugačija od normalne. Budući da za sve promatrane kategorije razina signifikantnosti nije veća od 0,05, može se konstatirati kako normalnost distribucije nije ustanovljena u svim slučajevima te će daljnja analiza biti provedena putem neparametrijskih testova.</p>						
a. Lilliefors Significance Correction						

**Prilog 10: Deskriptivni pokazatelji s obzirom na tip muzeja**

		N	$\bar{x}$	Sd
JEDNOSTAVNOST SUČELJA	specijalizirani muzej	61	3,1148	1,05037
	opći muzej	61	3,0492	,76215
	specijalizirani + opći	3	3,0000	1,00000
	Ukupno	125	3,0800	,91228
KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje	specijalizirani muzej	61	5,3934	1,32008
	opći muzej	61	5,3443	1,30237
	specijalizirani + opći	3	7,0000	,00000
	Ukupno	125	5,4080	1,31429
KORISNOST INFORMACIJA - za medije	specijalizirani muzej	61	,1148	,45086
	opći muzej	61	,0000	,00000
	specijalizirani + opći	3	,3333	,57735
	Ukupno	125	,0640	,32981
ZADRŽAVANJE POSJETITELJA	specijalizirani muzej	61	2,2787	,77741
	opći muzej	60	2,5500	,64899
	specijalizirani + opći	3	3,0000	,00000
	Ukupno	124	2,4274	,72329
STVARANJE POVRATNIH POSJETA	specijalizirani muzej	61	3,5574	1,90197
	opći muzej	61	3,5738	1,48839
	specijalizirani + opći	3	6,3333	,57735
	Ukupno	125	3,6320	1,73454
DIJALOŠKE PETLJE	specijalizirani muzej	61	3,0164	1,62780
	opći muzej	61	2,4918	1,38592
	specijalizirani + opći	3	4,0000	2,00000
	Ukupno	125	2,7840	1,54285

**Prilog 11: Rangovi**

	Tip muzeja	N	Aritmetička sredina rangova
JEDNOSTAVNOST SUČELJA	specijalizirani muzej	61	65,75
	opći muzej	61	60,45
	specijalizirani + opći	3	59,00
	Ukupno	125	
KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje	specijalizirani muzej	61	62,31
	opći muzej	61	61,33
	specijalizirani + opći	3	111,00
	Ukupno	125	
KORISNOST INFORMACIJA - za medije	specijalizirani muzej	61	64,62
	opći muzej	61	60,50
	specijalizirani + opći	3	80,83
	Ukupno	125	
ZADRŽAVANJE POSJETITELJA	specijalizirani muzej	61	55,97
	opći muzej	60	67,77
	specijalizirani + opći	3	90,00
	Ukupno	124	
STVARANJE POVRATNIH POSJETA	specijalizirani muzej	61	61,31
	opći muzej	61	62,06
	specijalizirani + opći	3	116,50
	Ukupno	125	
DIJALOŠKE PETLJE	specijalizirani muzej	61	67,71
	opći muzej	61	57,07
	specijalizirani + opći	3	87,83
	Ukupno	125	

**Prilog 12: Testna statistika<sup>a,b</sup>**

	Kruskal- Wallis H	df	Asymp. Sig.
JEDNOSTAVNOST SUČELJA	,773	2	,680
KORISNOST INFORMACIJA - za posjetitelje	5,735	2	,057
KORISNOST INFORMACIJA - za medije	9,890	2	<b>,007</b>
ZADRŽAVANJE POSJETITELJA	6,383	2	<b>,041</b>
STVARANJE POVRATNIH POSJETA	6,906	2	<b>,032</b>
DIJALOŠKE PETLJE	4,254	2	,119
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Tip muzeja			

**Prilog 13: Usporedba s obzirom na tip muzeja (dijaloški princip 1.)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Tablica sadržaja	nema	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0,589
	ima	60	98,4%	61	100,0%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Mapa stranice	nema	53	86,9%	59	96,7%	3	100,0%	0,118
	ima	8	13,1%	2	3,3%	0	0,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Alat za pretraživanje	nema	30	49,2%	36	59,0%	1	33,3%	0,429
	ima	31	50,8%	25	41,0%	2	66,7%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Tekstualne poveznice	nema	11	18,0%	4	6,6%	0	0,0%	0,121
	ima	50	82,0%	57	93,4%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Jednostavna grafička rješenja	nema	20	32,8%	20	32,8%	2	66,7%	0,471
	ima	41	67,2%	41	67,2%	1	33,3%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	



**Prilog 14: Usporedba s obzirom na tip muzeja (dijaloški princip 2a.)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Opće info	nema	4	6,6%	2	3,3%	0	0,0%	0,646
	ima	57	93,4%	59	96,7%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Stalni postavi i zbirke	nema	21	34,4%	17	27,9%	0	0,0%	0,375
	ima	40	65,6%	44	72,1%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Online zbirke	nema	28	45,9%	25	41,0%	1	33,3%	0,810
	ima	33	54,1%	36	59,0%	2	66,7%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Izložbe	nema	20	32,8%	22	36,1%	0	0,0%	0,427
	ima	41	67,2%	39	63,9%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Radno vrijeme	nema	2	3,3%	1	1,6%	0	0,0%	0,808
	ima	59	96,7%	60	98,4%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Kontakt podaci	nema	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0,589
	ima	60	98,4%	61	100,0%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
COVID-19	nema	55	90,2%	55	90,2%	2	66,7%	0,420
	ima	6	9,8%	6	9,8%	1	33,3%	

	Ukupno	61	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0 %	
Izbornik za engleski jezik	nema	28	45,9 %	40	65,6 %	0	0,0%	<b>0,015</b>
	ima	33	54,1 %	21	34,4 %	3	100,0 %	
	Ukupno	61	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0 %	

**Prilog 15: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 3)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Najvažnije info na prvoj stranici	nema	17	27,9 %	14	23,0 %	0	0,0%	0,494
	ima	44	72,1 %	47	77,0 %	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	
Datum izmjena	nema	26	42,6 %	14	23,3 %	0	0,0%	<b>0,037</b>
	ima	35	57,4 %	46	76,7 %	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0 %	60	100,0 %	3	100,0%	
Povratak na homepage	nema	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0,589
	ima	60	98,4 %	61	100,0 %	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	

**Prilog 16: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 2b)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Press ured	nema	5	95,1%	6	100,0	3	100,0%	0,199
		8		1	%			
	ima	3	4,9%	0	0,0%	0	0,0%	
	Ukupno	6	100,0%	6	100,0	3	100,0%	
		1		1	%			
Priopćenja	nema	5	93,4%	6	100,0	2	66,7%	<b>0,006</b>
		7		1	%			
	ima	4	6,6%	0	0,0%	1	33,3%	
	Ukupno	6	100,0%	6	100,0	3	100,0%	
		1		1	%			

**Prilog 17: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 4.)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Materijali za download	nema	8	13,1%	3	4,9%	0	0,0%	0,241
	ima	53	86,9%	58	95,1%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Novosti vijesti	nema	29	47,5%	18	29,5%	0	0,0%	<b>0,048</b>
	ima	32	52,5%	43	70,5%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Kalendar događaja	nema	44	72,1%	44	72,1%	2	66,7%	0,979
	ima	17	27,9%	17	27,9%	1	33,3%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Poveznice na druge stranice	nema	20	32,8%	16	26,2%	1	33,3%	0,723
	ima	41	67,2%	45	73,8%	2	66,7%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
FAQ	nema	60	98,4%	61	100,0%	2	66,7%	<b>0,000</b>
	ima	1	1,6%	0	0,0%	1	33,3%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Edukativni program	nema	40	65,6%	43	70,5%	0	0,0%	<b>0,041</b>
	ima	21	34,4%	18	29,5%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Zabavni programi	nema	50	82,0%	52	85,2%	0	0,0%	<b>0,001</b>

	ima	1 1	18,0 %	9	14,8 %	3	100,0%	
	Ukup no	6 1	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	
Digitalne izložbe/Virtualni pregledi	nema	3 4	55,7 %	35	57,4 %	1	33,3%	0,714
	ima	2 7	44,3 %	26	42,6 %	2	66,7%	
	Ukup no	6 1	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	
Digitalizirana predavanja, koncerti webinari	nema	5 5	90,2 %	60	98,4 %	2	66,7%	<b>0,028</b>
	ima	6	9,8%	1	1,6%	1	33,3%	
	Ukup no	6 1	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	
Live događanja	nema	6 0	98,4 %	61	100,0 %	3	100,0%	0,589
	ima	1	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	
	Ukup no	6 1	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	
Web shop	nema	5 4	88,5 %	60	98,4 %	3	100,0%	0,077
	ima	7	11,5 %	1	1,6%	0	0,0%	
	Ukup no	6 1	100,0 %	61	100,0 %	3	100,0%	

**Prilog 18: Usporedba s obzirom na tip muzeja (Dijaloški princip 5.)**

		Tip muzeja						p*
		specijalizirani muzej		opći muzej		specijalizirani + opći		
		N	%	N	%	N	%	
Online ankete/feedback (e-mail)	nema	50	82,0%	43	70,5%	1	33,3%	0,080
	ima	11	18,0%	18	29,5%	2	66,7%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Newsletter	nema	46	75,4%	55	90,2%	1	33,3%	0,010
	ima	15	24,6%	6	9,8%	2	66,7%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Blog	nema	56	91,8%	58	95,1%	2	66,7%	0,163
	ima	5	8,2%	3	4,9%	1	33,3%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Facebook	nema	1	1,6%	2	3,3%	0	0,0%	0,808
	ima	60	98,4%	59	96,7%	3	100,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Twitter	nema	45	73,8%	57	93,4%	3	100,0%	0,009
	ima	16	26,2%	4	6,6%	0	0,0%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Youtube	nema	32	52,5%	41	67,2%	2	66,7%	0,244
	ima	29	47,5%	20	32,8%	1	33,3%	
	Ukupno	61	100,0%	61	100,0%	3	100,0%	
Instagram	nema	29	47,5%	37	60,7%	1	33,3%	0,270

	ima	3 2	52,5%	24	39,3 %	2	66,7%	
	Ukup no	6 1	100,0%	61	100,0 %	3	100,0%	
Podcastovi	nema	6 0	98,4%	60	98,4 %	3	100,0%	0,975
	ima	1	1,6%	1	1,6%	0	0,0%	
	Ukup no	6 1	100,0%	61	100,0 %	3	100,0%	
Neke druge inovativne aktivnosti	nema	4 6	75,4%	44	72,1 %	2	66,7%	0,885
	ima	1 5	24,6%	17	27,9 %	1	33,3%	
	Ukup no	6 1	100,0%	61	100,0 %	3	100,0%	

## ŽIVOTOPIS

Romana John, rođena 7. rujna 1986. godine u Dubrovniku, gdje je završila osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje. Diplomu prvostupnice i magistre odnosa s javnostima (mag.rel.publ.) stekla na Odjelu za komunikologiju Sveučilišta u Dubrovniku, gdje je i zaposlena kao asistentica 2014. godine.

Izlagala i sudjelovala u radu više međunarodnih znanstvenih konferencija, stručnih i doktorskih radionica koje su tematski vezane za područje informacijskih i komunikacijskih znanosti, a objavila je i više radova u časopisima i zbornicima s međunarodnom recenzijom.

Na Odjelu za komunikologiju izvodi vježbe i seminarsku nastavu na na obveznim i izbornim kolegijima preddiplomskog studija Mediji i kultura društva i diplomskog studija Odnosi s javnostima. Pomaže u izradi završnih i diplomskih radova, te aktivno sudjeluje u cjelokupnoj organizaciji i koordinaciji svih aktivnosti Odjela, ali i Sveučilišta u Dubrovniku. Članica je Organizacijskog odbora međunarodne znanstvene konferencije Dubrovački medijski dani, kao i Vijeća regionalne znanstvene konferencije Vjerodostojnost medija.

Sudjelovala je u cjelokupnom procesu revizije studijskih programa Odjela za komunikologiju kao članica Povjerenstva za reviziju. Sve intenzivnije sudjeluje u realizaciji aktivnosti različitih EU projekata.

Prethodno radno iskustvo stekla je u javnoj ustanovi za kulturu grada Dubrovnika – Dubrovačkim muzejima i prvom privatnom sveučilištu - Dubrovnik International University (Libertas međunarodno sveučilište) na pozicijama koordinatorice i suradnice za odnose s javnošću, promidžbu i marketing.

### Objavljeni radovi

Buratović Maštrapa, John, Brautović: *Accuracy in Online Media: Insufficient Journalistic Routines in FactChecking and Corrections*; *Medijske Studije*, Vol.11., No. 21, 2020

Brautović, John, Potrebica: *Immersiveness of News - How Croatian Students Experienced 360-VideoNews*; *Lecture Notes in Computer Science (vol.10324)*, Springer International Publishing, 2017



Brautović, John, Cvjetinović: *Reporting About the Attack on Dubrovnik by Montenegrin (Bi)Weeklys*; chapter in book *Reporting the Attacks on Dubrovnik in 1991*, Cambridge Scholars Publishing, UK, 2017

Pletikosić, Tafra, John: *Komuniciranje prije krize*; Zbornik radova međunarodno-znanstvene konferencije Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, 2016

Tafra, John, Jelčić: *Corporate Values and Corporate Social Responsibility*; Zbornik međunarodne znanstvene konferencije *Globalisation Challenges and the Social-Economic Environment of the EU*, SLO, 2015

Brautović, John, Nenadić: *Quantitative Analysis of Communication Patterns on Facebook: A Case Study of Croatian Government*; *Medijske studije* Vol 4., 2013

Brautović, Nenadić, John: *Journalism and Twitter: Between Journalistic Norms and New Routines*; *MediAnali* Vol.7., 2013

## **Konferencije i seminari**

Regionalna konferencija o medijima i novinarstvu, Vjerodostojnost medija; veljača 2022.

Međunarodna znanstvena konferencija *CEECOM 2021 (13TH Central and Eastern European Communication and Media Conference)*; Institute of Journalism, Media & Social Communication at the Jagiellonian University and the Polish Communication Association in cooperation with the ECREA's Central and East European Network, listopad 2021.

Međunarodna znanstvena konferencija *Komentari, govor mržnje, dezinformacije i regulacija javne komunikacije*, Agencija za elektroničke medije, Znanstveno vijeće za kazalište, film, radio i televiziju (HAZU) i časopis *Medijska istraživanja*, rujan 2021.

*Komuniciranje u doba krize*, Vijeće regionalne znanstvene konferencije *Vjerodostojnost medija*, lipanj 2021.

International Scientific Conference *Communication Management Forum 2021*; Edward Bernays visoko učilište, Institut za društvena istraživanja, Institut za turizam, ožujak 2021.

International Scientific Conference *Dubrovnik Media Days*, Dubrovnik (2013-2021)

International Scientific Conference *Information Technology and Journalism*, Dubrovnik (2009-2021)

The 4th International Conference on Augmented, Virtual Reality and Computer Graphics, *SALENTO AVR*, Italy, 2017

International Conference *Dani kriznog upravljanja*, 2016

International Scientific Conference *The Future of Information Sciences*, Zagreb, 2013

### **Radionice i tečajevi**

Seminar Komunikacijsko-prezentacijske vještine, Sveučilište u Dubrovniku, 2022

Radionica o ishodima učenja – Agencija za znanost i visoko obrazovanje, AZVO, 2018.

Radionice: „Mendeley: Doing Research in the Digital Age of Social Media“ i „How to successfully write a research paper“ – UNIDU i ELSEVIER, 2018.

Uvod u CEEPUS – CEEPUS NCO-HR - Sveučilište u Dubrovniku, 2017.

Metodika visokoškolske nastave – Sveučilište u Dubrovniku, 2016.

Postgraduate course and research conference *Comparative Media Systems: Post-Transition*, IUC, Dubrovnik, 2014

Upoznavanje s hotelskim poslovanjem i organizacijskim jedinicama, Hoteli Maestral i Sveučilište u Dubrovniku (stručna praksa), 2009

Praktična obuka studenata novinarstva za rad na televiziji, Visoka škola novinarstva MediaPlan, Sarajevo, 2005

Zimska škola europskih integracija, MVPEI, Zagreb, 20