



ВИСОКА СТРУКОВНА ШКОЛА ЗА ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Основне студије

НАЗИВ ПРЕДМЕТА: ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ

-ПРИРУЧНИК-

**Предметни наставник:
Проф. др Зоран Ристић**

Београд, 2016.

ПРЕДГОВОР

У савременим друштвима утицај јавног мњења у остваривању добрих пословних резултата организација све је значајнији и препознатљивији. Стога односи с јавношћу (Public Relations - ПР) као комуникацијска активност настоје да успоставе и одрже узајамно корисне односе између организације и њене кључне публике (јавности). Јавност организације подразумева било коју групу која има актуелни или потенцијални интерес или на неки начин може да утиче на способност организације да оствари своје циљеве, а њу чине: запослени у организацији, потрошачи, посредници, добављачи, финансијске институције, медији, законодавци, представници владе, еколошке и друге групе за притисак, разна трговачка и професионална удружења, академске и истраживачке институције, локална и шира јавност. Другим речима, сврха ПР је да повољно утиче на јавно мњење, ствара goodwill (добру вољу и предусретљивост), као и да креира, промовише и заштити имиџ организације, њене производе или услуге.

Иако савремени односи с јавношћу имају своје корене у далекој прошлости, они се дефинитивно обликују почетком XX века, када је Едвард Бернејс (Edward Bernays), кога сматрају оцем ПР, 1923. године написао прву књигу из области односа с јавношћу: "Кристалисање јавног мњења" (*Crystallizing Public Opinion*), у којој по први пут уводи термин "саветник за односе с јавношћу". Временом, а нарочито у последње две деценије ПР се проширио на јавни, приватни и непрофитни сектор, па можемо рећи да су данас односи с јавношћу препознатљиви као важан и модеран аспект менаџмента. У овом бучном свету, свету претераног публицитета и неповерења у којем преовлађује интерактивна комуникација, ПР утиче на понашање појединаца и група људи у њиховом међусобном односу кроз дијалог са свима чија перцепција, ставови и мишљења могу бити од значаја за постизање успеха.

Сходно томе, основни циљ предмета Односи с јавношћу јесте да се студентима Високе струковне школе за предузетништво представи значај развоја и одржавања добрих односа с различитим групама јавности и свим другим групама чије чињење или не чињење може да изазове последице које утичу на пословање организације и њен успех на тржишту. Слушајући предмет Односи с јавношћу и пажљивим ишчитавањем приручника, студенти би требали да разумеју значај комуникације са различитим групама јавности за успешно пословање организације, затим, како да овладају специфичним вештинама комуникације са представницима медија као једне од посебно значајних група јавности за саму организацију и коначно, како да употребе теоријска сазнања у циљу планирања активности усмерених на развој и одржавање добрих односа с јавношћу. Приручник за предмет Односи с јавношћу, обухвата неколико основних тема које се уобичајено изучавају у оквиру ове проблематике и на другим пословним школама у земљи и иностранству. У том смислу ово издање се састоји из три дела:

Први део - Основни концепт односа с јавношћу објашњен је у три поглавља:

- Увод у савремене односе с јавношћу обухвата следеће теме: Развој и дефинисање појма у пракси; Односи с јавношћу и маркетинг; Елементи који улазе у састав функције односа с јавношћу (Односи с јавношћу; Друштвена одговорност).
- Менаџери за односе с јавношћу изучавају се у оквиру следећих тема: Бројност и распрострањеност; Образовање и претходно стечена знања; Радни задаци ПР-менаџера; Четири улоге ПР-менаџера у пракси; Професионализам; Услови за постизање успеха.
- Интерно управљање односима с јавношћу проучава се у оквиру следећих тема: Функција ПР у оргнизацијама; Улога ПР у доношењу одлука; Интерно одељење за односе с јавношћу (Предности

интерног одељења за односе с јавношћу; Недостаци интерног одељења за односе с јавношћу; Назив и положај у организацији.); Сарадња с другим одељењима.

Други део - Теоријске основе односа с јавношћу чине три поглавља:

- Етичка питања и професионално понашање дата су у оквиру следећих тема: Етичке основе; Остале професионалне основе (Професионално образовање; Истраживање и знање; Акредитације; Етички кодекси.); Будућност односа с јавношћу.
- Комуникација и јавно мњење представљено је у оквиру следећих тема: Слање поруке наспрам комуникације; Елементи комуникационог модела; Ефекти процеса комуникације; Јавно мњење (Дефинисање јавности.).
- Медији и односи с медијима изучавају се у оквиру тема: Нови медији, нови изазови; Медији за интерну јавност (Писане речи; Изговорене речи; Сlike и речи); Медији за екстерне групе јавности; Познавање медија.

Трећи део -Процес управљања односима с јавношћу структурисан је на темељу четири корака:

- Први корак: Анализа ситуације - прикупљање информација и дефинисање проблема.
- Други корак: Стратегија програма - планирање и програмирање односа с јавношћу.
- Трећи корак: Спровођење програма - покретање акције и комуницирање.
- Четврти корак: Оцена програма - вредновање програма односа с јавношћу.

Београд, 2016. год.

САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР

Први део ОСНОВНИ КОНЦЕПТ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

1. УВОД У САВРЕМЕНЕ ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ	7
1.1. Развој и дефинисање појма у пракси	7
1.2. Односи с јавношћу и маркетинг (појмовна збрка).	9
1.3. Елементи који улазе у састав функције односа с јавношћу	12
1.3.1. Односи с јавношћу и друштвена одговорност	18
2. МЕНАѢРИ ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ	20
2.1. Бројност и распрострањеност	20
2.2. Образовање и претходно стечена знања	22
2.3. Радни задаци ПР-менаѢера	22
2.4. Четири улоге ПР-менаѢера у пракси	23
2.5. Професионализам	25
2.6. Услови за постизање успеха	26
3. ИНТЕРНО УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА С ЈАВНОШЋУ	29
3.1. Функција ПР у организацијама	29
3.2. Улога ПР у доношењу одлука	31
3.3. Интерно одељење за односе с јавношћу	33
3.3.1. Предности интерног одељења за односе с јавношћу	34
3.3.2. Недостаци интерног одељења за односе с јавношћу	35
3.3.3. Назив и положај у организацији	36
3.4. Сарадња са другим одељењима	36

Други део ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

4. ЕТИЧКА ПИТАЊА И ПРОФЕСИОНАЛНО ПОНАШАЊЕ	41
4.1. Етичке основе	41
4.2. Остале професионалне основе	44
4.2.1. Професионално образовање	44
4.2.2. Истраживање и знање	46
4.2.3. Акредитације	47
4.2.4. Етички кодекси	48
4.3. Будућност односа с јавношћу	49
5. КОМУНИКАЦИЈА И ЈАВНО МЊЕЊЕ	51
5.1. Слање поруке наспрам комуникације	51
5.2. Елементи комуникационог модела	52
5.3. Ефекти процеса комуникације	56
5.4. Јавно мњење	58
5.4.1. Дефинисање јавности	60
6. МЕДИЈИ И ОДНОСИ С МЕДИЈИМА	63
6.1. Нови медији, нови изазови	63

6.2. Медији за интерну јавност	64
6.2.1. Писане речи	65
6.2.2. Изговорене речи	68
6.2.3. Слике и речи	69
6.3. Медији за екстерне групе јавности	71
6.4. Познавање медија	75
Трећи део - ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА С ЈАВНОШЋУ	
Први корак: АНАЛИЗА СИТУАЦИЈЕ	
7. ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА И ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМА	81
7.1. Улога истраживања у односима с јавношћу	81
7.2. Методи истраживања у односима с јавношћу	82
7.3. Дефинисање проблема у односима с јавношћу	87
Други корак: СТРАТЕГИЈА ПРОГРАМА	
8. ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ	90
8.1. Односи с јавношћу као део стратегијског размишљања	90
8.2. Стратегијско планирање односа с јавношћу	92
8.3. Планирање спровођења програма односа с јавношћу	95
Трећи корак: СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА	
9. ПОКРЕТАЊЕ АКЦИЈЕ И КОМУНИЦИРАЊЕ	98
9.1. Усмеравање акционих компоненти стратегије	98
9.2. Комуникационе компоненте стратегије	100
9.2.1. "7Ц" у комуникацији односа с јавношћу	104
Четврти корак: ОЦЕНА ПРОГРАМА	
10. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	106
10.1. Процес "оцењивачког" истраживања	106
10.2. Оцена програма - фазе и нивои оцене програма	109
10.2.1. Критеријуми и методе припреме програма	111
10.2.2. Критеријуми и методе спровођења програма	112
10.2.3. Критеријуми и методе учинка програма	113
ЛИТЕРАТУРА	115

Први део

ОСНОВНИ КОНЦЕПТ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

1. УВОД У САВРЕМЕНЕ ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

1.1. Развој и дефинисање појма у пракси

Одувек су појединци и групе у намери да задовоље обостране жеље и потребе успостављали односе с другима. Тако, и односи с јавношћу (Public Relations - ПР) успостављају и одржавају узајамно корисне односе између организације и различитих јавности од којих зависи њен успех или неуспех. У модерним друштвима растући односи међузависности захтевају све комплексније друштвене, политичке и економске интеракције. Сходно томе, успостављане и одржавање односа на свим нивоима друштвеног уређења постаје све важније подручје многих научних студија и професионалне оријентације.

Појам односи с јавношћу обично повезујемо с функцијом управљања односима између организације и јавности, односно с једном од најбрже растућих подручја професионалне делатности. Међутим, у свакодневном разговору као и у медијима, људи користе израз односи с јавношћу у разним контекстима. На пример, неки кажу "то су само односи с јавношћу" како би се погрдно изразили о ономе што сматрају неискреним јавним наступом. Други, опет, спомињу "добре односе с јавношћу" или "изврсне односе с јавношћу" док читају новине или гледају вечерње вести, изједначавајући притом односе с јавношћу са свим оним што привлачи медијску пажњу. Многи још увек гледају на односе с јавношћу као на покушај да се прикрије истина или да се лошим вестима припише позитиван предзнак. Један аутор чак и сугерише да је појам односи с јавношћу "постао широко прихваћен синоним за обману и лукавство."¹ Укратко, овај термин има различито значење за различите људе, а као што можемо видети, често садржи и негативне конотације. Различити погледи на односе с јавношћу одражавају развој ове функције у организацијама и у друштву. Исто тако, они упућују и на развој нове професије за властитим идентитетом и то у смислу функције управљања у организацији.

Неки најважнији моменти развојног пута ПР-а, које ћемо овом приликом поменути, показују нам како је појам стекао своје актуелно значење. У раним годинама двадесетог века моћни пословни интереси створили су односе с јавношћу како би одбранили своје монополе од новинара-истраживача и законске регулативе. У почетку односи с јавношћу су се бавили изношењем "нашег погледа на ствари" и осмишљавањем таквих метода које би утицали на јавно мњење и спречавали захтеве за већом регулацијом пословања. У време када су САД-е ушле у Први светски рат, а председник Wilson основао Одбор за јавно информисање, доминирала је персуазна комуникација (комуникација која се односила на наговарање, убеђивање или уверавање, прим. ур.). У одбору су се налазили млади људи задужени за пропаганду (они ће касније први почети и да оснивају агенције за односе с јавношћу), који су требали да постигну само један циљ - убедити јавност кроз разне пропагандне кампање на државном нивоу да једногласно подрже ратни ангажман. Можемо рећи да су односи с јавношћу у тим раним годинама имали облик публицитета који је био замишљен да утиче на друге. Тада су многи дефинисали односе с јавношћу као навођење јавности на разумевање и добронамерност (исказивање добре воље према другима). И дан данас, многи стручњаци за ПР сарађују са менаџерима и клијентима који у односима с јавношћу виде обичну једносмерну комуникацију чија је сврха пуко уверавање других.

Након Другог светског рата појављују се дефиниције које садрже појмове двосмерне комуникације и међусобних односа. Ове дефиниције укључивале су речи попут "реципрочно", "узајамно" и

¹ Ewen, S. *PR! A Social History of Spin*. New York: Basic Books, 2006, viii.

"између", указујући на зрелије сагледавање функције односа с јавношћу. Оваква интерактивна концепција појавила се у Websterovom "Трећем новом међународном речнику" (*Webster's Third New International Dictionary*) који дефинише односе с јавношћу као "науку или вештину развијања реципрочног разумевања и добре воље између појединаца, предузећа или институције и осталих људи, односно друштва у ширем смислу, ширењем интерпретативног материјала, развијањем добрих међусобних односа и вредновањем реакција јавног мњења."

Британски институт за односе с јавношћу, дефинише функцију односа с јавношћу као настојање да се успостави и одржи "обострано разумевање између неке организације и њене јавности." Катлип Скот (Cutlip Scott) и сарадници, дефинишу односе с јавношћу као интерактивни појам, односно као "планирано настојање да се добрим карактером и одговорним наступом утиче на туђе мишљење, засновано на узајамно задовољавајућој двосмерној комуникацији."² Један други утицајан текст из 1980. год., такође, ставља нагласак на комуникацију, премда је реч о нешто другачијој верзији интерактивног приступа. Он, наиме, дефинише односе с јавношћу као "управљање комуникацијом између организације и њене јавности."³

Harwood Childs, професор на Универзитету *Yale* и оснивач часописа *Public Opinion Quarterly*, уводи у касним 1930-тим још напреднију дефиницију. Супротстављајући се општим уверењима, закључује да суштина односа с јавношћу није "презентација одређеног мишљења, ублажавње одређеног става или развијање срдачних и добросуседских односа", већ "помирење и прилагођавање оним аспектима нашег личног и колективног понашања који имају друштвени значај." Укратко, Childs тврди да је функција односа с јавношћу помагање организацијама да се лакше прилагоде свом окружењу. Његова концепција односа с јавношћу поново се јавља много година касније, али овај пут као део савремене мисли.

Дефиниције које истичу да је прилагођавање организације резултат односа с јавношћу, упућује нас и на друге улоге ове делатности, тј. на улогу управљања и утицаја на стратешку политику, па самим тим, захтева и употребу термина "корективне акције" уз постојећи појам комуникације. Међународно удружење за односе с јавношћу прихватило је наведене елементе, па је у своју дефиницију односа с јавношћу додатно укључила "саветовање директора организације" и "планиране програме деловања." Уопштено посматрано, једносмерна концепција односа с јавношћу готово у потпуности почива на пропагандној и персуазној комуникацији и то у форми публицитета, док двосмерна концепција наглашава комуникацијску размену, реципроцитет и обострано разумевање. Проширена двосмерна концепција подразумева прилагођавање организације, укључујући ту и појам саветодавног управљања и корективне акције. Све ове концепције, које смо претходно навели, и даље егзистирају у савременој пракси.

Још један од начина да се дефинишу односи с јавношћу јесте и да се опише њихово практично деловање. Тако следећа дефиниција која се појавила у часопису *Public Relations News* (један од неколико комерцијалних билтена у овом подручју који стално тежи што практичнијем дефинисању односа с јавношћу), описује праксу односа с јавношћу у контексту организације: "Односи с јавношћу су функција управљања која процењује јавне ставове, идентификује стратегије и поступке појединаца или организације с обзиром на јавни интерес, те планира и спроводи програм за стицање јавног разумевања и прихватања."

Дакле, бројне дефиниције покушавају обухватити суштину односа с јавношћу, тако што набрајају главне активности које чине праксу ПР. Harlow Rex, научни истраживач из области ПР, прикупао је дефиниције написане у раздобљу од 1900 - 1976., покушавајући да обухвати

² Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Односи с јавношћу*. Осмо издање. Загреб: Мате, 2003, стр. 3

³ Grunig, J. and Hunt, T. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1994, стр. 6.

суштину односа с јавношћу тако што се није бавио набрајањем главних активности које чине праксу односа с јавношћу, "шта они раде", већ је желео да утврди шта односи с јавношћу "јесу." Након што је анализирао 472. дефиниције, Harlow је ипак објавио ширу дефиницију која садржи и појмовне и оперативне елементе: "Односи с јавношћу су посебна функција управљања која помаже у успостављању и одржавању узајамне комуникације, разумевања, прихватања и сарадње између организације и њених јавности; они укључују управљање проблемима, помаже менаџменту да буде стално информисан о јавном мњењу, те да делује сагласно њему; дефинише и истиче одговорност менаџмента у служби јавног интереса, помаже му да иде у корак с променама и корисно их примењује, служе као 'радарска мрежа' и предвиђају будуће трендове, користе истраживање и ваљану етичку комуникацију као своје главно оруђе."

Америчко друштво за односе с јавношћу је у новембру 1982. год. усвојило још дужу "службену изјаву о односима с јавношћу." Аутори су члановима удружења представили дефиницију која истиче друштвени допринос односа с јавношћу. Уз појмовни део, изјава укључује и списак активности, резултата и знања потребних за вођење односа с јавношћу. Овом приликом ћемо издвојити један краћи део који говори о међусобном прилагођавању, као и о томе да организација жели сарадњу: "...односи с јавношћу помажу организацији и њеној циљној јавности да се међусобно прилагоде. Односи с јавношћу представљају напор организације да неку групу људи придобије за сарадњу. Односи с јавношћу помажу организацијама да ефективно међусобно делују и комуницирају с њима - најважнијим делом јавности."

Многе дефиниције односа с јавношћу наводе следеће важне карактеристике:

- Спроводе планирани и континуирани програм као део управљања организацијом.
- Баве се односима између организације и њене јавности.
- Прате ставове, мишљења и понашања унутар и изван организације.
- Анализирају учинке које политика, поступци и активности организације могу имати у јавности.
- Усклађују политике, поступке и активности, за које се утврди да су у сукобу с јавним интересом и опстанком организације.
- Саветују топ менаџмент организације о увођењу нове политике, поступака и активности које могу бити корисне и за организацију и за њену јавност.
- Успостављају и одржавају двосмерну комуникацију између организације и циљне јавности.
- Стварају специфичне промене у свести, ставовима, мишљењима и понашањима унутар и изван организације.
- Њихов резултат су нови или очувани односи између организације и њене јавности.

Развој појма и безбројни покушаји описивања праксе воде према следећој дефиницији коју смо у првом делу већ изнели, а то је да су односи с јавношћу функција управљања која успоставља и одржава узајамно корисне односе између организације и различитих јавности од којих зависи њен успех или неуспех. Ова појмовна дефиниција смешта многе активности и циљеве праксе односа с јавношћу у оквир функције управљања. Такође, она у изградњи и одржавању узајамно корисних односа види морални и етички темељ професије, али истовремено, она предлаже критеријуме за одређивање онога што "јесте" и што "није" део функције. И као што добро примењује један научник, дефиниције нам помажу да схватимо свет око себе и да заузмемо одређени став о томе како се један појам односи према другим појмовима.

1.2. Односи с јавношћу и маркетинг (појмовна збрка)

У данашње време многи мешају односе с јавношћу са једном другом функцијом управљања, а то је маркетинг. Тако, на пример, у неким мањим организацијама иста особа истовремено је задужена и за односе с јавношћу и за маркетинг, често не разликујући те две функције. Ова појмовна збрка

многе је навело на закључак да између односа с јавношћу и маркетинга, у ствари и не постоји разлика. Такође, до забуне долази и у непрофитним организацијама и државним институцијама где се "непрофитни маркетинг" и "друштвени маркетинг" често везују за изградњу и одржавање односа са члановима, донаторима и другим групама. Чак, и они "у струци" придоносе забуну када нпр. на визит-картици неких стручњака за односе с јавношћу пише да су њихови власници запослени у "маркетиншкој комуникацији" или у "програмима маркетиншке подршке." С друге стране, неке компаније за односе с јавношћу у својим називима и службеним документима спомињу "маркетиншку комуникацију" или "маркетиншке односе с јавношћу." Бивши директор једне такве компаније написао је књигу која описује "маркетиншке односе с јавношћу" као праксу која "подржава маркетинг добара и услуга."⁴

У ствари, многи појединци запослени у "односима с јавношћу" добар део времена проводе помажући маркетинг службама да представе нове производе и услуге или рекламирајући њихове одлике и спровodeћи разне маркетиншке стратегије. У многим компанијама управо маркетиншка подршка "плаћа рачуне." Као што каже један директор: "Одузми нам маркетинг и одузећеш нам тако више од пола бизниса." Разматрајући разлике између маркетинга и односа с јавношћу, председник једне друге компаније за односе с јавношћу је приметио да уколико продаја није главни задатак односа с јавношћу, 75% стручњака за односе с јавношћу заправо ради у маркетингу." До овог закључка се долази зато што стручњаци за односе с јавношћу и њихови клијенти мешају публицитет и односе с јавношћу - или зато што је њихова агенција плаћена за публицитет или зато што читају књиге које сугеришу да су односи с јавношћу тек врста маркетиншке тактике, "елемент промотивног микса који се бави оним што људи осећају о одређеним питањима, производима, појединцима и менаџменту предузећа."⁵ Уз забуну присутну у самој пракси, не зачујује што остали виде сврху односа с јавношћу као промоцију производа и услуга с циљем побољшања продаје, "баш попут маркетинга".

Иако у пракси нису увек јасно дефинисани, односи с јавношћу и маркетинг је могуће појмовно одредити, а њихов однос рашчланити. Прво, људске жеље и потребе кључне су за појам маркетинга. Оно што људи желе или требају преводи се у потрошачку тражњу. Друго, маркетиншки стручњак нуди производе/услуге у циљу задовољења тражње. Потрошачи бирају оне производе/услуге који ће им донети највећу корист, вредност и задовољство. Треће, маркетиншки стручњак испоручује потрошачу производ или услугу у замену за одређену вредност. Ова трансакција је одлика маркетиншке функције - две стране размењују неке вредности. Маркетинг се може дефинисати на сличан начин као и односи с јавношћу, а то значи да је маркетинг функција управљања која препознаје људске потребе и жеље, нуди производе и услуге ради задовољења тих потреба и коначно, обављају трансакције у којима се производи/услуге мењају за неку вредност. У пракси маркетинг сачињавају усклађени програми истраживања, обликовања производа, паковања, одређивања цене, промоције и дистрибуције. Циљ је привући и задовољити потрошаче на дугорочној основи како би се остварили економски циљеви организације. Зато најважнија одговорност маркетинга, управо и лежи у изградњи и одржавању тржишта за производе/услуге неке организације. У ту сврху публицитет подржава маркетиншку делатност. Будући да стручњаци за односе с јавношћу по правилу знају како треба писати за медије и сарађивати с новинарима, маркетиншки стручњаци их позивају да пишу рекламе за производе, односно организују њихову медијску презентацију. Ове активности ипак спадају у делокруг маркетинга, јер су замишљене тако да подстичу размену између организације и њене клијентеле. На пример, компанија за односе с јавношћу Hill&Knowlton је обучавала нутриционисте из Procter&Gambler-a

⁴ Harris, T. *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: John Wiley and Sons, 2001.

⁵ Bergh, B. and Katz, H. *Advertising Principles: Choice, Challenge, Change*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2003, стр. 537.

како да одговарају на питања новинара о "замени за маст" у оквиру експериментисања маркетинга безмасних кромпирића.⁶

Многе организације третирају маркетиншке односе с потрошачима само као неки од многобројних односа што их организација иначе и одржава. На њиховој шеми организације, маркетинг представља део шире функције односа с јавношћу. Друге организације опет виде маркетинг као главну функцију, а све односе који не укључују потрошаче (односи са запосленима, улагачима, владом, итд.) сматрају нужним искључиво у контексту маркетинга. Односи с јавношћу су у оваквим организацијама подређени маркетингу, па сходно томе њему и одговарају. Неке организације сматрају "односе с потрошачима" делом односа с јавношћу, па тако одељење односа с јавношћу постаје надлежно за немаркетиншка питања која се тичу клијената и потрошача, као што су упутства за употребу производа, информације о сигурности, рекламације и сервис за поправке. Упркос свему томе, у већини организација су маркетинг и односи с јавношћу, ипак, одвојене функције управљања које имају различите, али комплементарне улоге. Циљеви морају бити комплементарни, будући да је реч о најважнијим функцијама управљања које се чешће од других баве бројним питањима најшире јавности организације. Маркетинг делује типично као функција линијског управљања која претвара организацијска улагања у резултате са одређеном вредношћу за друге. С друге стране, односи с јавношћу делују као централна функција управљања са задатком саветодавне улоге у смислу подршке линијских функција. Међутим, опет је превише организација у којима ни менаџмент, ни маркетиншки стручњаци, али ни стручњаци за односе с јавношћу, не разликују та два појма или не схватају однос између ових функција. Дакле, најкраће речено, маркетинг је усредсређен на односе размене са потрошачима, а као резултат маркетиншких напора су трансакције (ко за кога), које иду у сусрет потрошачкој тражњи и на тај начин реализују економске циљеве организације. Супротно томе, односи с јавношћу покривају широко подручје односа (унутар и изван организације) и циљева с различитим групама јавности - запослени, акционари, власници, локална заједница, представници локалне и државне власти, комшије и многи други.

Успешни односи с јавношћу доприносе маркетиншким настојањима, тако што одржавају гостољубиво друштвено и политичко окружење. На пример, болница која одржава добре односе с волонтерима, медицинским сестрама, лекарима, запосленима и локалном заједницом, вероватно ће успети у свом маркетиншком настојању да придобије пацијенте. Слично томе, успешни маркетинг и задовољни потрошачи помажу у изградњи и одржавању добрих односа с другим јавностима попут акционара, државних установа и локалних челника. С друге стране, лоше спроведене маркетиншке стратегије, у следећим примерима, илуструју како се ова настојања могу изјаловити и створити проблеме у односима с јавношћу. Компанија Nestle свој успешни маркетинг нове формуле за бебе који је био намењен земљама у развоју, донео је овој компанији лош углед након што су бебе широм света умрле због коришћења загађене воде у припремању хране. Pepsi је, на пример, обећао вредне награде за прикупљене бодове у наградној игри коју је организовао (од мајице за 80 прикупљених бодова, до борбеног авиона "тешког" 24 милиона долара за прикупљених седам милиона бодова). Компанија је изгубила на угледу оног тренутка када је објавила да је реклама била само шала и одбила једном студенту да испоручи, по свему судећи, поштено зарађени авион. Као што видимо, организације морају пазити и на односе с јавношћу и на маркетинг ако желе да остваре своје циљеве. Свако од ових подручја даје јединствен, али комплементаран допринос изградњи и одржавању бројних односа нужних за преживљавање и раст организације или другим речима, игнорисање једног може значити неуспех у другом.

⁶ Narisetti, R. "Anatomy of a Food Fight: The Olestra Debate." *The Wall Street Journal*, 1999, стр. B1.

1.3. Елементи који улазе у састав функције односа с јавношћу

1. Публицитет:

Односи с јавношћу су извор многих вести и информација у медијима. Будући да извори не плаћају за објављивање информације, они тешко могу утицати на то где и како ће информација бити објављена, тј. хоће ли уопште бити објављена. Односи с јавношћу прибављају информацију коју сматрају вредном саопштења очекујући да ће је уредници и новинари искористити. Одговорне медијске особе могу, али и не морају објавити информацију, а све зависи од тога да ли је информација занимљива за јавност или не. Оне могу употребити информацију у изворном облику, мењати садржај саме информације или начин њене презентације и то најчешће без навођења извора. У очима читалаца, слушалаца или гледалаца, извор информације је медиј који је преноси.

Публицитет је имао примарну функцију у односима с јавношћу у њиховом ранијем периоду развоја, па зато и не чуди што неки још увек замењују публицитет са широм концепцијом односа с јавношћу. И дан данас у неким организацијама, односи с јавношћу се састоје од саопштења за јавност и догађаја за привлачење медијске пажње. Без обзира на све ово, односи с јавношћу су много више од публицитета. Публицитет је информација из неког спољњег извора који медији користе јер има вредност вести. То је неконтролисана метода медијског пласирања поруке, будући да извор информације не плаћа за његово пласирање. Као пример публицитета може послужити: чланак у финансијској рубрици који говори о растућим зарадама неког предузећа, колумна која велича успех неке хуманитарне акције, репортаже о најновијим научним открићима из разних научних области, забавни прилог о календару наступа популарне музичке групе, телевизијски пренос свечаног отварања неке културне манифестације и сл. Све ове приче су производи службе за односе с јавношћу у предузећима, менаџера за односе с донаторима у разним добровољним удружењима, новинарских одељења задужених за науку и образовање, представника за јавност музичких група или представника за односе с медијима појединих градоначелника.

Штампаним медијима обично се шаље саопштење, фоторепортажа или комплет с детаљним пратећим информацијама. Радијским и телевизијским станицама обично се шаље текст прилагођен за емитовање, снимљени разговор, вести у видео-издању или комплет са материјалом погодним за емитовање. Извор мора знати какве информације привлаче медијску пажњу, мора одабрати занимљив увод који садржи неку новост, те написати и "упаковати" информацију водећи рачуна о специфичности појединих медија. Оваквим приступом се међу новинарима може осигурати репутација и глас уверљивог и истинитог извора информација. Такође, догађаји-вести привлаче медијску пажњу и стварају публицитет. Разне церемоније, пресецање врпце, приједи, скупови, семинари, свечано потписивање уговора и повеља, организовани протести, конференције за штампу и други "медијски догађаји" дизајнирају се као "вести." Disneuland је на пример, направио вест на рачун свог 400-милионитог госта. Америчке ТВ-екипе су "покрыле" потписивање повеље о еколошкој заштити средине, снимивши лидере еколошких група како с председником САД-а позирају испред Беле куће. Припремајући овакве и сличне догађаје и управљајући њима, извори покушавају привући медијску пажњу и стећи некакав увид над оним о чему се извештава. Догађаји са успешним публицитетом заиста имају вредност вести; они наилазе на одзив медија, нуде фотографске, звучне или видео-записе, те саопштавају поруку која им је намењена.

2. Оглашавање:

Док извор информације не може контролисати медијски публицитет поруке, наручилац огласа плаћањем за медијски простор и време, контролише садржај, пласман и темпирање поруке. И публицитет и оглашавање представљају неперсоналну комуникацију, с тим што у оглашавању извор има контролу над пласманом поруке. Оглашавање је информација коју у медијима пласира познати наручилац, плаћајући притом за медијски простор и време. То је контролисана метода пласирања поруке у медијима. Многи везују оглашавање уз маркетинг (продају добара и услуга),

међутим, маркетинг није једина сврха оглашавања. И други се делови организације служе контролисаним пласирањем порука у масовним медијима, али не у маркетиншке сврхе. На пример, кадровске службе дају огласе у којима објављују конкурсе за радна места. Правне службе плаћају огласе у "службеном гласнику" како би извршиле обавезу информисања јавности, на пример, када фирме издају нове обвезнице или продају акције, када повлаче оштећени производ са тржишта или када прихватају судску нагодбу. Адвокати компаније Eastman Kodak објавили су у различитим штампаним издањима огласе широм земље, представљајући споразумно решење у грађанској парници против производа "Kodak Instant Camera." У огласима су били истакнути услови нагодбе и обрасци за повраћај новца купцима спорног производа.

Односи с јавношћу користе оглашавање како би дошли до публике коју маркетинг не може обухватити. На пример, експерти за односе са инвеститорима плаћају огласе у новинама да би уверили акционаре и финансијске аналитичаре како је неко предузеће осујетило покушај страног преузимања или да објави пословну фузију. Служба за јавне послове у авио-компанији Southwest Airlines, закупила је простор у дневним новинама како би позвала на општи отпор против предложеног "пореза по глави" за путнике на домаћим линијама. Или, одељење за односе с локалном заједницом произвођача авиона, даје оглас у којем најављује поклон локалном симфонијском оркестру, иако ни један припадник циљне групе не купује делове крила или конструкције трупа наведене компаније. Одбор локалне хуманитарне организације плаћа оглас преко читаве стране новина како би се захвалио донаторима за новчани прилог који су уплатили поводом изградње новог центра за бескућнике.

Компанија Mobil Oil почела је користити "адверторијале"⁷ 1970. у новинарској рубрици коментари⁸ како би се отворено изјаснила о бројним питањима замишљеним тако да допру до најшире спољне јавности. Према речима тадашњег потпредседника компаније, председник Мобил-а је имао намеру да ставове компаније о економским и политичким питањима учини делом јавне расправе. Оглас није продавао Мобил-ове производе. Тадашња штампа је ову врсту оглашавања описивала као "хибридну творевину која користи предности плаћеног оглашавања да би остварила циљеве односа с јавношћу." Други пример, представљају огласи компаније Toshiba који су се појавили у свим важнијим новинама у земљи, признајући да је једно одељење компаније прекршило споразуме о трговини, изражавајући том приликом "дубоко извињење америчком народу."

Организације користе оглашавање у сврху односа с јавношћу када нису задовољне оним што се говори и пише у медијима, када осећају да њихов став није адекватно презентован, да су њихове јавности резигниране или не схватају проблем, или када желе да се чује и њихов став о одређеном питању. На пример, компанија Nike је платила оглас у већим дневним листовима како би објавила резултате шестомесечне истраге о својој радној пракси у иностранству. Компанија је одабрала оглашавање да би се супротставила натписима о експлоатацији радника у Азији, односно да би одвратила пажњу од новинарских критика и карикатура које су тим поводом биле објављиване. Можемо на крају закључити да организације - под условом да располажу одговарајућим финансијским средствима - користе оглашавање да би стекле контролу над садржајем, пласманом и "тајмингом" својих порука.

⁷ Адверторијал - овај термин је настао спајањем две речи: advertise - оглашавати и editorial - новинска редакција, а означава рекламни уводник (рекламни текст) у медијима или плаћени текст који може да напише и неко изван редакције, односно који у облику спремног за штампу доставља ПР служба.

⁸ Коментар се може видети у Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, 2003, стр.13.

3. Писана реч (новинарство):

У књизи "Ходање по жици" (*Walking the Tightrope*), холивудски публициста Henry Rogers сажима суштину ове делатности: "Када сам започео каријеру, бавио сам се публицитетом. Био сам новинар-дописник. Врло једноставан посао, морао сам убацили клијентово име у новине." Године 1939. признао је уреднику издања часописа Look за Западну обалу да је лагао о "фантастичној" гардероби Rite Hayworth (чувена холивудска глумица, популарна 1940-тих година у Америци, прим. ур.). Часопис јој је посветио насловну страну и десет страница фотографија тада слабо познатој глумици, односно њезиној на брзину позајмљеној гардероби. Након пажње коју је привукла у водећем часопису, Rite Hayworth је постала главна тема холивудских разговора, а филмска компанија *Columbia Pictures* продужила јој је уговор. У оној мери у којој масовни медији одређују нечији статус, почетна слава Rite Hayworth може се приписати лажима глумичиног новинара о величини и вредности њене гардеробе.

Новинари више настоје да привуку интересовање јавности, него да изграде разумевање. Публицитет је њихова главна стратегија. Свој приступ темеље на тзв. "теорији о постављању приоритета", која каже да количина простора коју дајемо некој теми у масовним медијима, одређује релативну важност те теме као и важност особа које су ту укључене. Праксу можемо кратко дефинисати на следећи начин: Новинарство је стварање прича и догађаја у сврху привлачења медијске пажње и јавног интереса. Како признаје један пензионисани новинар: "Говоримо све и свашта, али се ипак наше приче објављују и то се често исплати." Многе музичке групе своју велику популарност, понекад, више дугују вештим новинарима него сопственим музичким способностима. Особа "у успону" која гостује у популарном talk-show, често се може захвалити више раду новинара-уредника него властитом таленту. Добар новинар-промотер може неки клуб или ресторан учинити "популарним" местом и пре него што су се први гости упознали са његовим амбијентом, храном или забавним програмом. Међутим, односи с јавношћу су много више од новинарства и писане речи. Забуна настаје када новинари описују своје активности као "односе с јавношћу" или дају својим агенцијама престижне, али и нетачне називе.

4. Јавни послови (јавно информисање):

Војне службе, бројне државне институције и нека предузећа уместо односа с јавношћу користе назив "јавни послови." Без обзира на то, занимљиво је да многи службеници у државној и локалној управи бркају публицитет са широм концепцијом односа с јавношћу. Резултат је да државне установе, по правилу, користе друге термине како би описале изградњу и одржавање односа с бирачима. Реч је о обичној замени назива, будући да се бројни стручњаци за односе с јавношћу у државним институцијама баве "јавним пословима", "јавним информисањем", "комуникацијама", "односима с бирачима" и "законодавним везама." У предузећима се "јавни послови", по правилу, односе на активности односа с јавношћу везаним за јавну политику и корпоративну друштвену одговорност. Стручњаци за јавне послове служе као веза предузећа с државним органима; спроводе програме унапређења локалне заједнице; подстичу политички активизам и давање прилога политичким кампањама или су укључени у добровољне организације и организације друштвеног развоја. На пример, стручњаци за јавне послове компаније *Hewlett-Packard* сматрају да им је задатак обликовање јавне политике с циљем стварања "повољне климе", која треба да помогне компанији у остваривању својих пословних циљева. Слично томе и компаније за односе с јавношћу користе назив "јавни послови" за разна лобирања и успостављања добрих односа с државним институцијама како би се могло утицати на јавну политику. Један стручњак за јавне послове на следећи начин објашњава однос између јавних послова и односа с јавношћу: "Јавни послови су односи с јавношћу усмерени на јавну политику и јавности које на такву политику утиче."

Анкете спроведене међу стручњацима за јавне послове, показале су да се јавним пословима највише баве (редослед од чешћег према мање чешћем): државне власти, локалне самоуправе,

односи с локалним заједницама, одбори за политичке акције, разни покрети грађанске иницијативе, итд. Више од 45% њихових одељења користи термин "јавни послови". Остали широко заступљени термини су "послови предузећа", "односи предузећа" и "односи с окружењем." На крају, функција се може дефинисати на следећи начин: "Јавни послови су специјализовани део односа с јавношћу, чија је сврха изградња и одржавање односа с државним институцијама и локалном заједницом, а све с циљем остваривања утицаја на јавну политику."

5. Управљање трендовима:

Две карактеристике одређују суштину управљања трендовима: (1) њихово правовремено идентификовање које има потенцијалне учинке на организацију и (2) стратегијски одговор којим желимо ублажити или позитивно искористити њихове последице. У контексту односа с јавношћу, управљање трендовима настоји да их препозна у јавном мњењу како би организација могла одговорити на њих, пре него што они прерасту у озбиљан конфликт. Као интегрални део односа с јавношћу, управљање трендовима можемо дефинисати на следећи начин: Управљање трендовима је проактивни процес предвиђања, идентификовања, оцењивања и одговарања на јавнополитичка питања која утичу на однос организације и њене јавности. Када управљање трендовима делује у сфери јавне политике, оно је тада део јавних послова, а тиме и саставни елемент шире функције односа с јавношћу. Према речима W. Howarda Chasea, консултанта за односе с јавношћу, који је и увео тај појам, управљање трендовима укључује њихово идентификовање, њихову анализу, постављање приоритета, одабир програмских стратегија, спровођење програма за деловање и комуникацију и на крају оцењивање његове успешности. Он сматра да је сврха наведеног процеса "усклађивање начела, политике и праксе неког предузећа са реалношћу исполитизоване економије."⁹

Иако су неки наглашавали да је управљање трендовима приступ који ће стручњацима за односе с јавношћу омогућити посебан статус, многи у њему не виде ништа посебно што би их разликовало од онога што они већ иначе раде. Други опет сматрају да термин управљање трендовима, описује нешто што је мало вероватно и неприхватљиво, па сугеришу манипулацију (визија организације која "управља" најважнијим јавним питањима). Ипак, многа водећа предузећа су успоставила одељење за управљање трендовима или аналогне "радне групе", било формирањем посебних секција, било преименовањем постојећих секција за односе с јавношћу. Наведене секције се брину о томе како одговорити на јавну забринутост због отпуштања радника и затварања производних погона или како одговорити на јавну забринутост због глобализације и пословног извоза, генетског инжењеринга, оштећења озонског омотача (ефекат стаклене баште), одлагање токсичног отпада, материјалистичког приступа здравственој заштити, ниског наталитета и политичког утицаја корпорација. Можемо рећи да управљање трендовима својим делокругом можда одудара од односа с јавношћу, но у појмовном смислу представља његов саставни део. Ако се, међутим, управљање трендовима посматра само као персуазна комуникација да би се утицало на јавну политику, управљање трендовима тада постаје део тактичког одлучивања, а не стратегијског планирања у организацији. С друге стране, ако се, пак, управљање трендовима бави прилагођавањем организације и изградњом односа са заинтересованим групама да би се остварили узајамни циљеви, тада су односи с јавношћу и управљање трендовима прилично сличне делатности и самим тим доводе до сличних резултата.

6. Лобирање:

Постоје велика неслагања око питања да ли је лобирање легитиман део односа с јавношћу. Лобирање је, ако се спроводи на поштен начин, веома важан део повезивања са законодавним и регулаторним одлукама државе и као такво треба да има важну улогу у многим програмима

⁹ Chase, W.H. and Crane, T.Y. "Issue Management: Dissolving the Archaic Division between Line and Staff" *Practical Public Affairs*, ur. Dennis, 1997, стр.130-31.

односа с јавношћу. Лобирање је укључено у све демократске процесе, а његову природу одређује тип парламентарног и политичког система. Међутим, разни филмови и тв-серије, често приказују тајне састанке на којима се појављују лобисти који заступају моћне економске интересе и подмићују политичаре, и на тај начин, доприносе циничном погледу на лобирање. Новинари каткад извештавају о илегалним или "сумњивим" новчаним прилозима који се шаљу законодавцима о раскошним забавама на којима се прикупљају финансијска средства или о тајним састанцима на егзотичним местима којима се жели подривати демократски процес и слобода конкуренције. Без обзира на све, лобирање има облик отвореног заступања неког погледа на питања јавне политике. То је специјализовани део односа с јавношћу чија је сврха успостављање и одржавање односа с државним властима, првенствено с циљем утицаја на доношење закона и прописа.

Упркос повременим злоупотребама и критикама јавности, лобирање остаје легално и прихваћено средство којима групе грађана, удружења, синдикати, предузећа и друге интересне групе утичу на одлуке власти. Лобисти на свим нивоима државне власти морају разумети процес доношења закона, познавати функционисање државног апарата и поједине владине представнике и законодавце. Професионална припрема и радно искуство једног стручњака за односе с јавношћу не подразумевају наведена знања, па су лобисти најчешће адвокати са добрим везама, владини службеници и сви они појединци који имају добре везе са доносиоцима важних одлука. Како критичари често кажу, лобисти "продају" утицај стечен државним послом посебним интересним групама које желе утицати на бивше колеге тих истих лобиста. У сваком случају, за успешно лобирање потребно је да човек поседује дар за слушање, способност за преношење сложених порука, одлучност и храброст. Лобирање увек треба изводити на пријемчив начин, а то подразумева следеће:

- Разумевање - већ у раној фази нас упозорава на проблеме или на шансе. Разумевање даје неопходну основу на којој треба градити стратегију и тактику. Треба на време идентификовати потенцијалне пријатеље и непријатеље, а притом је и временски распоред врло критичан.
- Комуникације - подразумева да се идеалној циљној групи у правом тренутку емитује добро укомпонована порука.
- Пресинг - обезбеђујемо да прави људи у најпогоднијем тренутку предузимају потребне активности и да у томе, наравно, буду доследни.

7. Односи са инвеститорима или односи са финансијском јавношћу:

Представљају још један специјализовани део односа с јавношћу у фирмама које су у јавном власништву. Стручњаци за односе са улагачима (инвеститорима) настоје да повећају вредности акција неке компаније, учврсте поверење акционара и тако смање цену капитала, односно учине акције атрактивним за појединачне улагаче, финансијске аналитичаре и институционалне улагаче, а све са једним циљем - максимизирање тржишне вредности компанија. Стручњаци за односе са инвеститорима труде се у сваком моменту да акционари остану информисани и лојални компанији како би се могла одржати поштена процена вредносних папира компаније. Њихов посао укључује праћење тржишних трендова, информисање финансијске јавности, консултације са директорима и давање одговора на молбе у вези финансијских података. Годишњи извештаји, извештаји о приходима послатих електронском поштом и матичним веб-страницама са детаљним подацима о финансијском пословању предузећа, представљају главне стратегије за достављање правовремених информација аналитичарима, инвеститорима и финансијским часописима. Следећи пример нам показује како је истовремено могуће задовољити интересе компаније и њених улагача:

- Нова компанија за биотехнологију нуди 10 милиона акција, а свака акција вреди 20 долара. Тржишна вредност компаније је 200 милиона долара. Претпоставимо да ће акције постати привлачније за појединачне улагаче, институционалне улагаче и финансијске аналитичаре, када они сазнају нешто више о начину управљања, производима, финансијским

параметрима и плановима компаније. Ако цене акција порасту на 25 долара, тржишна вредност компаније ће порастати на 250 милиона долара! Претпоставимо, сада, да компанији треба 10 милиона долара за проширење или испитивање нових обећавајућих производа. Уз цену од 25 долара по акцији, она мора издати само 400.000 нових акција да би прикупила 10 милиона долара потребних за проширење или испитивање производа, док би уз цену од 20 долара по акцији, морала издати 500.000 акција. Не само да ће удео инвеститора имати већу вредност, већ ће и мање акција требати за прикупљање додатног капитала. С друге стране, треба размислити и о томе шта би се све могло догодити са вредношћу акција и ценом новог капитала када би компанија, на пример, изгубила поверење акционара, неадекватно одговорила на забринутост аналитичара последњим кварталним извештајима о приходима, односно зарадила негативне оцене у финансијском прегледу. Дакле, можемо рећи да се могући учинак на тржишну вредност и цену новог капитала у великим компанијама мери у милионима, па чак и милијардама долара.¹⁰

Стручњаци за односе са улагачима морају бити упућени у финансијско пословање предузећа, рачуноводство, послове wall Street-а, пословно новинарство, међународну трговину акцијама (берза у Токију је највећа на свету), светске пословне трендове, правила која се односе на берзанске извештаје, итд. ПР-менаџери који немају адекватну обуку и искуство у финансијама, менаџменту и пословима правне природе, вероватно неће моћи обављати ни најниже функције у односима са улагачима, мишљења су истраживачи који су проучавали како директори гледају на ову функцију. Односи са инвеститорима захтевају вештину комуникације у комбинацији са знањем о финансијској делатности предузећа. Често се сматра како је титула "магистра пословног управљања" неопходан део професионалне припреме. Људи који се баве овим послом морали би знати више од једног страног језика, имати инострана искуства и бити добро упознати са свим променама на међународној политичкој сцени. Односи са улагачима постају све важнијим делом глобалне економије. Будући да тек мали број стручњака поседује тражена знања и да је конкуренција међу њима велика, односи са инвеститорима су најбоље плаћена делатност у оквиру односа с јавношћу.

8. Развој:

Као што односи са инвеститорима имају важну улогу у финансијском пословању предузећа у јавном власништву, тако прикупљање новчаних средстава и кампања за привлачење чланства, пружају финансијску подршку неопходну за рад добровољних и непрофитних организација. Наведене организације углавном користе назив "развој" за овај аспект односа с јавношћу. Болнице, факултети, установе социјалне помоћи, организације за истраживање болести, хуманитарне организације, итд. имају "директора развојне службе." Организације којима чланарина доноси део прихода или читав приход, као што су музеји, зоолошки вртови, позоришта, симфонијски оркестри, савези, трговачка удружења и групе за грађанску иницијативу, обично имају "директора службе за односе с члановима и развој." Дакле, развој је специјализовани део односа с јавношћу у непрофитним организацијама, чија је сврха успостављање и одржавање односа с донаторима и члановима да би се осигурала финансијска и волонтерска подршка. Стручњаци за развој раде за јавне радио-телевизијске станице, разне фондације за превенцију и истраживање болести, локалне уметничке групе, клубове младих, и верске организације. Будући да наведене групе зависе од донација и чланарина или комбинације то двоје, оне се углавном ослањају на годишње кампање и посебне догађаје којима привлаче пажњу за своје потребе и моле за јавну подршку и прилоге. Прикупљање новца и односи са чланством чине део опсежног програма за изградњу и одржавање односа с различитим групама јавности. Тиме "развој" постаје важним делом шире функције управљања односа с јавношћу у непрофитним организацијама.

¹⁰ Saban, K. "Demasking Wall Street's Influence on Stock Prices." *Public Relations Review* 13 br.3, 2007, стр. 3-11.

Узимајући у обзир до сада изложено, сви појмови (елементи) о којима смо претходно говорили баве се односима организације с посебним групама јавности. Сви су они саставни делови једне свеобухватније функције управљања организацијом позанате као "односи с јавношћу." Неке организације деле функције на темељу унутрашњих или спољашњих јавности. Унутрашњи односи се баве јавностима које су или укључене у интерну делатност компаније или су с њом на неки начин повезане. То су нпр. запослени, породице запослених и волонтери. Односи с јавношћу изван организације (реч је о непосредном окружењу: потрошачима, улагачима, еколозима, итд.) су у надлежности спољних односа. Забуна настаје када се укупној функцији додају називи као што су: "односи компаније", "комуникације компаније", "развој универзитета", "односи болнице", "јавно информисање", "јавни послови." Без обзира на то које се име користи, основни концепт и функција односа с јавношћу не разликује се много међу организацијама, било да су оне велике или мале, локалне или глобалне. Све успешне организације успостављају и одржавају односе које сматрају нужним за опстанак и развој.

У пракси послодавци и клијенти често дефинишу односе с јавношћу или погрешно или преуско на основу задатака који им се приписују. Тако у једној организацији односи с јавношћу могу имати облик искрене, отворене комуникације с различитим групама јавности, а опет, у другој организацији они могу бити тихи и прикривени (затворени). У једној организацији сврха односа с јавношћу може бити изазивање контраверзи и одржавање непријатељског односа, који онда, на неки начин, мотивише и активира чланове. У другој организацији односи с јавношћу могу радити на помирењу и изградњи компромиса с неком важном групом, на пример, руководство може да покуша изгладити односе са синдикатом. Такође, стручњаци свакодневно дефинишу односе с јавношћу према ограничењима свог посла, односно према ономе што они сами сматрају "односима с јавношћу." На пример, многи се баве публицитетом јер су зато плаћени под рубриком "односа с јавношћу." Други такву делатост виде као "пискарање" и експонирање у масовим медијима, будући да је реч о бившим новинарима који се сада сматрају стручњацима за односе с јавношћу. Укратко, већина људи обликује став о професији на темељу медијских извештаја о нечему што је, наводно, направљено у име односа с јавношћу. Мало њих проучава појам и улогу коју односи с јавношћу играју у организацијама и друштву. Једноставно, стручњаци се налазе пред изазовом дефинисања и спровођења таквих односа с јавношћу који би били у сагласју са савременим значењем ове преко потребне функције у организацији и друштву.

1.3.1. Односи с јавношћу и друштвена одговорност

Неки научници приписују односима с јавношћу заслугу што државни службеници и менаџери у предузећима више уважавају јавност, па самим тим показују и већу друштвену одговорност. Други примећују да односи с јавношћу подстичу организације да се брину за опште добро и доприносе развоју система јавног информисања као кључној компоненти у развоју демократског друштва. Сигурно да је заслуга односа с јавношћу и у томе што се јавна подршка управама организација повезује с њиховим појачаним осећајем за друштвену одговорност и с амбицијом да својим понашањем послуже као добар пример. Као што је један менаџер давно рекао: "Ми савршено добро знамо да бизнис не функционише на темељу божанског права, већ баш као и било која друга компонента друштва, на темељу међусобног разумевања са читавом заједницом... Данашње јавно мњење, које се понекад чини лаким попут перца, може постати сутрашњим законом, по добру и злу."¹¹ Односи с јавношћу помажу организацијама да предвиде и одговоре на јавна мишљења, нове вредности и животне стилове, да изазову промене у бирачком и законодавном телу и окружењу уопште. Све ово чини демократски процес - баш као и социјални, економски и политички систем -

¹¹ Cutlip, S.M. and Center, A.H. *Effective Public Relations*. Осмо издање. NJ: Prentice-Hall, 1994, стр. 6.

ефикаснијим у испуњавању социјалних потреба. Без ефикасних односа с јавношћу, организације постају неосетљиве на промене које се око њих дешавају; постају неефективне и неефикасне, јер губе корак с окружењем. Односи с јавношћу уз помоћ средстава информисања, пружају могућност грађанима да дођу до потребних информација. Стручњаци за односе с јавношћу изграђују јавно разумевање и упућеност, покрећу расправу и износе мишљења на конкурентском тржишту идеја и то о разним темама као што су: потреба за социјалном реформом, узроци оштећења озонског омотача, последице ограничавања у међународној трговини или потреба за добровољним давањем крви и органа. Односи с јавношћу служе општем добру и посредовањем у решавању сукоба, као и изградњом консензуса потребног за одржавање друштвеног поретка. Њихова друштвена функција је испуњена када незнање, сила и непомирљивост, буду замењене знањем, компромисом и прилагођавањем. Другим речима, односи с јавношћу олакшавају прилагођавање и очување друштвених вредности које испуњавају наше физичке и друштвене потребе.

Односи у организацији одговорност су менаџмента и као што је Henry De Vries, саветник за односе с јавношћу примећује: "Односи с јавношћу су 'шефовски' посао којим се граде снажне везе с кључним групама у развоју и успеху организације." Једном када менаџмент усвоји оваку основу, односи с јавношћу се шире и постају део културе организације. Укратко, политика и активности послодаваца, клијената и стручњака за односе с јавношћу, често дефинишу свакодневну праксу. С друге стране, развој концепта и професионални позив одраз су променљиве потребе организације да се прилагоди глобалном, мултикултуралном друштву. У свом напреднијем облику, односи с јавношћу су одговор на дугорочне друштвене потребе, а не на тренутне интересе, па стога никада не занемарују непожељне нуспојаве и негативне последице за друштво. Ако стручњаци за односе с јавношћу прихвате друштвену одговорност и владају се с њом у складу, онда ће и други схватити и адекватно вредновати њихов допринос организацији и друштву.

2. МЕНАѢЕРИ ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

2.1. Бројност и распрострањеност

Због разлика у називима и описима послова, данас је тешко тачно проценити број ПР - менаѢера (стручњака) за односе с јавношћу у свету. Тако на пример, оно што нека организација назива "маркетиншком комуникацијом" заправо могу бити односи с јавношћу или оно што нека организација зове "представником за односе с јавношћу", можда је адекватнији назив "продаја" или "представник службе за односе с потрошачима." Због неслагања по питању основног концепта професије и недоследне номенклатуре, тешко је направити списак људи који се заиста баве односима с јавношћу. У сваком случају, број ПР - менаѢера стално расте (у свету живи преко милион људи који се професионално баве односима с јавношћу) упоредо са организационим, социјалним, економским и политичким силама, које утичу на њихов међународни статус и улогу. Према неким проценама, организације за односе с јавношћу броје више од 150.000 чланова у 215 удружења, друштава, клубова и група за односе с јавношћу широм света.

Министарство рада САД-а сваког месеца објављује статистичке податке о запосленима у односима с јавношћу у свом Извештају о запошљавању и зарадама и то под ставком менаѢери: маркетинг, оглашавање и односи с јавношћу. Нажалост, наведене категорије не обухватају све појединце који раде у овом подручју. На пример, менаѢери за односе с јавношћу припојени су осталим менаѢерима, тако да не постоји посебан списак. Уметници, графички дизајнери, фотографи, видео-уредници, лобисти, истраживачи и други специјалисти који раде у одељењима за односе с јавношћу, такође могу бити припојени другим категоријама. На крају испада да бројке о којима говори Министарство рада САД-а, вероватно не покрива ни половину људи запослених у односима с јавношћу. Ипак, односи с јавношћу се брзо развијају, па их је часопис Фортуне уврстио међу 20 најбрже растућих делатности у 1990-тим годинама.

ПР - менаѢери готово свуда се могу запослити, али је већина послова везана за велике урбане средине. На пример, највећи број чланова Америчког удружења за односе с јавношћу (*Public Relations Society of America* - ПРСА) професионално делује у највећим градовима САД-а (*Washington* има највеће представништво ПРСА-е која броји више од 1000 чланова; *New York* са својих 920 чланова налази се на другом месту, а у Атланти делује више од 700 чланова). Отприлике 40% ПР - менаѢера ради у привредним и трговачким предузећима (производња, финансије, индустрија роба широке потрошње, медији, комуникације, забава, итд.); 27% ради у компанијама за односе с јавношћу, агенцијама за оглашавање и консултантским агенцијама; 14% у разним удружењима, фондацијама и образовним установама; 8% у здравственој заштити, болницама, здравственим установама и другим здравственим службама; 6% у савезној, државној и локалној управи, те 5% у добровољним, верским и осталим непрофитним организацијама.¹²

Компаније за односе с јавношћу чији број непрестано расте, запошљавају од једног саветника за односе с јавношћу, па све до њих неколико стотина (реч је о великим националним и међународним компанијама). На пример, компанија *Burson-Marsteller* са седиштем у *New York*-у (највећа компанија за односе с јавношћу с нето приходом од 265 милиона долара) широм света запошљава преко 2.100 ПР - менаѢера. Друга највећа компанија, лондонски *Shandwick*, с нето

¹² Процена се заснива на профилу чланства ПРСА-е, као и неких дескриптивних статистика из других испитивања.

приходом од готово 160 милиона долара, броји 1.750 ПР - менаџера широм света. Свака од следеће четири компаније (*Porter Novelli International*, *Fleishman-Hillard*, *Edelman Public Relations* и *Ketchum Public Relations Worldwide*) запошљава више од 1.000 људи. Одељења за односе с јавношћу делују у срединама и огранцима националних и међународних предузећа широм света.

2.2. Образовање и претходно стечена знања

Више од 92% ПР - менаџера има факултетску диплому - од тога њих 23% са незавршеним последипломским студијама, 25% са магистарском дипломом, а 2% са докторатом.¹³ Истраживања показују да у струку улазе особе различитих академских усмерења и радних искустава. Око 40% њих је завршило студије новинарства, с тим да су дипломирани новинари/уредници заступљени два пута чешће од оних који су студирали управо односе с јавношћу. Остале најчешће заступљене студијске групе су енглески, комуникација и економија (баш тим редом). У последње време послодавци све више траже стручњаке који имају диплому специјалистичких студија односа с јавношћу, као и завршене напредне програме с акцентом на истраживању у друштвеним наукама. Програми професионалног усавршавања усредсређени су на развој вештина и планирање каријере. У свету постоје многи факултети који нуде додипломске и последипломске студије из односа с јавношћу, а и професионална удружења као што су: ПРСА, ИАБЦ, или *Arthur W. Page Society* спонзоришу припремне курсеве, семинаре и конференције.

Новинарско искуство више није предуслов за бављење односима с јавношћу. Ипак с друге стране, оно помаже ПР - менаџерима да схвате систем вредности и начин функционисања медија. Међутим, уколико такво искуство ствара "новинаре у пензији", односи с јавношћу се свode на преношење вести и контакте с медијима. Старији и искуснији стручњаци су, по правилу, радили у медијима пре него што су започели каријеру у односима с јавношћу. Што се млађе популације тиче, само један од четири стручњака бележи искуство у медијима, тј. у новинама, часописима или радију и телевизији. Све више послодаваца и ПР - менаџера сматра како специјалистичка едукација у односима с јавношћу представља најпожељније знање, будући да омогућава непосредан улазак у струку. Али исто тако, када имају избора послодавци вреднују и свако медијско искуство, па тако и рад у студентским новинама или студентском радију. Пошто многи послодавци траже искуство и обуку у различитим специјализованим подручјима као додатак односима с јавношћу, најтеже је попунити места која захтевају специјализовану обуку и знања из подручја као што су компјутерска технологија, финансијско пословање, медицина или пољопривреда. На пример, студенти који комбинују студије односа с јавношћу, са студијама медицине или болничке администрације, имаће сигурно више шанси и предност при конкурисању за место ПР - менаџера у одељењу за односе с јавношћу неке болнице.

2.3. Радни задаци ПР - менаџера

Када се описују односи с јавношћу, обично се набрајају специјализовани делови укупне функције: односи с медијима, односи са улагачима, односи са заједницом, односи са запосленима, односи са државном управом и тако даље. Међутим, ова подела не одражава различите активности и задатке које ПР - менаџери обављају у свакодневној пракси. У следећих десет категорија сажети су најважнији послови ПР - менаџера:

1. Писање и уређивање текста: писање репортажа, извештаја за новине и електронске медије, билтена за запослене, писама, е-маил порука, годишњих извештаја и извештаја за акционаре,

¹³ Процена је рађена на темељу прегледа плата у професионалним ПР агенцијама; "Salary Survey of Public Relations Professionals." New York: Public Relations Society of America, 2006, стр. 69.

говора, брошура, текстова за филмове, текстова за презентацију у *Power point*-у, чланака за стручне публикације, институционалних огласа, пратећих техничких материјала "документације" и др.

2. Односи с медијима и пласирање информације: контактирање дневника, електронских медија, часописа, недељних новинских прилога, новинара-слободњака и стручних публикација како би их навели да објаве или емитују вести или репортаже које говоре о организацији или које је организација произвела; одговор на медијску жељу за информацијом, верификација новинарских прича, приступ меродавним изворима информација.

3. Истраживање: прикупљање информација о јавном мњењу, трендовима, актуелним проблемима, политичкој клими и законодавству, интересним групама и осталим стварима које се тичу јавности организације; претраживање Интернета, online служби и владиних електронских база података; обликовање програмског истраживања, превођење анкета и ангажовање истраживачких компанија.

4. Управљање и вођење: формулисање програма и планирање уз сарадњу с осталим менаџерима; одређивање потреба и приоритета, дефинисање јавности, постављање циљева, развијање одговарајућих стратегија и тактика; управљање особљем, администрирање прорачуна и програма.

5. Саветовање: саветовање управе о друштвеним, политичким и правним питањима; консултације с менаџментом организације како избећи кризу или реаговати на појаву кризе; сарадња с осталим менаџерима на формулисању стратегије управљања или стратегије рангирања на критична и осетљива питања.

6. Посебни догађаји: организовање и вођење конференција за штампу, тзв. "отворених кућа", пресецања врпци и свечаних отварања, прослава годишњица, добротворних забава, посете познатим особама, разна такмичења, додела награда и признања и других посебних догађаја.

7. Говори: појављивање пред групама, обучавање осталих ПР - менаџера за јавни наступ, вођење одељења за говорнике са задатком да организацији осигура наступе пред важним слушаоцима.

8. Техничка знања: комуницирање уз употребу мултимедијалних знања и вештина, укључујући и уметност, типографију, фотографију, прелом текста и компјутерско издаваштво, снимање и монтажа аудио и видео-записа, припрему аудио-визуелних представљања.

9. Обучавање: обучавање менаџера и осталих потпарола које је предузеће именовало за наступ пред јавношћу и медијима; развијање вештине говора и писања ПР - менаџера, помоћ при увођењу промена у култури, политици, структури и начину рада организације.

10. Контакти: посредовање између организације и медија, локалне заједнице и осталих унутрашњих и спољашњих група; слушање, преговарање, превазилажење сукоба, постизање сагласности између организације и њених циљних јавности; дочек и забављање гостију и посетилаца.

Иако на овом списку заузима последње место, мото "бити добар с људима" за многе представља основну карактеристику односа с јавношћу. Истина је да се ПР - менаџери морају често бавити људским проблемима и осетљивим односима, али погрешно би било ограничити став о професији на наведени стереотип.

2.4. Четири улоге ПР-менаџера у пракси

Стручњаци за односе с јавношћу временом усвајају моделе понашања који им пружају могућност да се снађу у поновљеним ситуацијама у свом послу, као и да се прилагоде ономе што други од њих очекују. Четири улоге: оперативни комуникатор, експерт за односе с јавношћу, посредник комуникације и стручњак у решавању проблема покривају највећи део праксе. Током времена сви ће ПР-менаџери у одређеној мери играти сваку од ових улога, без обзира што ће им се у свакодневном послу наметнути једна доминантна улога.

1. Оперативни комуникатор. Многи ПР-менаџери приступају струци као оперативни комуникатор. Конкурси за почетна радна места, по правилу, истичу комуникативне и новинарске вештине као најосновније предуслове потребне за бављење односима с јавношћу. Оперативни комуникатори пишу саопштења, репортаже, уређују билтене за запослене, допуњују садржај веб-странице и баве се односима с медијима. Ови стручњаци углавном нису присутни када управа дефинише проблеме и бира решења. Од њих се очекује да накнадно произведу комуникацијске материјале и спроведу програм, понекад без правог знања о првобитној мотивацији и очекиваним резултатима. Њихов посао је да објасне одлуке запосленима и медијима, иако нису били присутни када су се оне доношене. У исто време, они се баве и техничким видовима комуникације (мада не учествују у одлучивању и стратешком планирању) и тада често знају да се пожале како нису део руководећег тима и како све у организацији "последњи сазнају."

2. Експерт за односе с јавношћу. Запослени са статусом "стручњака" или "експерта" сматрају се ауторитетима за дефинисање проблема у односима с јавношћу као и њихово решавање. Менаџмент предузећа даје им пуну подршку, а само у односима с јавношћу преузима релативно пасивну улогу. Експерти за односе с јавношћу дефинишу проблеме, разрађују програме за њихово решавање и преузимају пуну одговорност за њихово спровођење. Други менаџери су често заинтересовани да се односи с јавношћу схватају као искључива одговорност наведених стручњака, тако да се они онда могу посветити својим уобичајеним активностима задовољни што ће проблеме решити "експерт за односе с јавношћу." Улога експерта може лако завести запослене, будући да је положај ауторитета који одлучује о питањима као што су: шта треба урадити и како то треба урадити, врло ласкава. Она може завести и послодавце и клијенте који се желе осећати сигурним јер су односи с јавношћу у рукама експерта. Истовремено погрешно претпостављају да запошљавање експерта аутоматски искључује њихов лични ангажман. Ограничено учествовање кључних људи предузећа, значи и да њихово применљиво знање остаје неискоришћено. Односи с јавношћу се на тај начин одвајају у посебан "бункер" и постају изоловани од остатка предузећа. Будући да сами не учествују, менаџери постају зависни од експерата сваки пут када искрсне неки проблем у односима с јавношћу. Такође они не развијају обавезу према односима с јавношћу и не прихватају одговорност за успех или неуспех програма. Укратко, менаџери имају према односима с јавношћу став: "то није мој посао." Они виде односе с јавношћу као (повремено) нужан посао што га обавља помоћно особље које није директно укључено у главне пословне токове организације. Иако се стручњак-експерт тражи у кризним ситуацијама, а повремено и током спровођења програма, таква пракса дугорочно кочи успешност односа с јавношћу у читавој организацији. ПР-менаџерима често смета што их сматрају одговорним за резултате програма, чак и онда када они немају никакву контролу над критичним тачкама ситуације и узроцима проблема у односима с јавношћу. Руководиоци организације обично одговарају отпуштањем стручњака, бесконачно тражећи особу која може допринети да проблеми у односима с јавношћу једноставно нестану, а да при томе не уведе нужне промене у политику пословања и поступке организације.

3. Посредник комуникације. Ова улога изискује пажљивог слушаоца и посредника информација. Служе као тумачи, помирители и посредници између организације и њених јавности. Они одржавају двосмерну комуникацију и олакшавају интеракцију уклањајући препреке у односима и држећи комуникацијске канале отвореним. Њихов циљ је пружити организацији и јавностима информације које су им потребне за доношење узајамно корисних одлука. Посредници комуникације су извори информација и особе службено задужене за контакт између организације и различитих група јавности. Они служе као арбитри у расправама, проналазе теме за дискусију, резимирају и редефинишу ставове, траже повратне информације и помажу учесницима расправе да препознају и коригују узроке комуникацијског неспоразума. Посредници комуникација изглађују несугласице и залажу се да двосмерна комуникација стално унапређује квалитет одлука о политици, поступцима, активностима и тако организацији и јавности доносе решења која ће бити у обостраном интересу.

4. Стручњак у решавању проблема. Стручњак који има овакав статус сарађује с другим менаџерима на дефинисању и решавању проблема. Они су део тима за стратешко планирање. Сарадњу и консултације први започињу питањем, а завршавају коначном оценом програма. Стручњак у решавању проблема помаже другим менаџерима у организацији да и на односе с јавношћу примењује исти приступ у више корака с којима се иначе користе у решавању осталих проблема у организацији. Линијски менаџери имају главну улогу у анализи проблематичних ситуација, будући да су најбоље упознати са политикама, поступцима, производима и услугама организације. Поред тога, они имају моћ потребну за спровођење промена. Ови менаџери, дакле, учествују у развојном размишљању и стратешком планирању који стоји у позадини односа с јавношћу. Када линијски менаџери учествују у процесу стратешког планирања односа с јавношћу они схватају мотиве и циљеве програма, подржавају стратешке и тактичке одлуке, обавезују се на спровођење промена и проналажење ресурса потребних за реализовање програмских циљева. Стручњаци у решавању проблема постају саставни део менаџерског тима након што демонстрирају своју вредност и вештину помажући другим менаџерима да избегну, односно реше проблеме. Захваљујући њима, односи с јавношћу се сматрају основним фактором одлучивања и управљања организацијом.

На крају поставља се питање: Шта нам говоре истраживања различитих улога ПР-менаџера или прецизније - који је то степен узајамних односа оперативца-техничара и/наспрам менаџера за односе с јавношћу? Наиме, истраживачи су разматрали шта наводи ПР-менаџере да играју различите улоге. Успели су да изолују факторе који утичу на избор одређене улоге, висину плате, напредовање у каријери и учешће у одлучивањима организације. Други истраживачи су - уз помоћ модела улога - утврдили сличности и разлике у међународној пракси односа с јавношћу. Резултати истраживања показују да ПР-менаџери играју неколико улога, али временом једна од њих постаје доминантна. Спроведена анкета међу члановима ПРСА-е, говори следеће: 37% испитаника сматра се доминантним у улози експерта; 37% види улогу оперативног комуникатора као своју доминантну улогу; 21% доминантно је у улози стручњака у решавању проблема, а тек 5% себе види у улози посредника комуникације. Слична анкета спроведена је и међу члановима Канадског друштва за односе с јавношћу и канадским члановима ИАБЦ-а. Своју доминантну улогу оперативног комуникатора види њих 42%; 16% је види у улози експерта; 15% у улози стручњака у решавању проблема; 12% у улози посредника комуникације, а код 15% испитаника две улоге су једнако третиране. Не зачуђује што резултати показују да су доминантне улоге одређене полом, годинама и искуством. Поређењем доминантних улога чланова ПРСА-е и ИАБЦ-а, добијамо различите профиле: док 44% чланова ПРСА-е најчешће игра улогу експерта, само је 27% чланова ИАБЦ-а доминантно у тој улози. С друге стране, за 50% чланова ИАБЦ-а, примарна је улога оперативног комуникатора, за разлику од само 29% чланова ПРСА-е који себе најбоље препознају у тој улози.

Разлике међу улогама могу се делом објаснити и несразмерни односи у висини плата између мушкараца и жена. Жене углавном означавају улогу оперативног комуникатора као своју доминантну улогу, док се мушкарци чешће препознају у улози експерта. Чак и кад се урачунају разлике у годинама и професионалном искуству, остаје значајна разлика у примањима. Будући да су плате очигледно везане уз доминантне улоге, разлике у одиграним улогама објашњавају несразмер у висини новчане надокнаде за мушкараца и жене. Једна проширена студија је показала да разлике у примањима мушкараца и жена престаје бити статистички значајна оног тренутка када се у обзир узму и разлике у схватању менаџерских улога, професионално искуство и учешће у одлучивању.

Чини се да висока заступљеност улоге оперативног комуникатора нема директне везе са заступљеношћу других улога. Што се преостале три улоге ПР-менаџера тиче, високи проценат једне улоге у корелацији је са високим процентом преостале две улоге. Другим речима, менаџери

са доминантном улогом експерта, посредника и стручњака у решавању проблема, углавном играју и друге две улоге. Висока корелација између ове три улоге, сугерише да оне заједно чине једну посебну и сложену улогу, која је јасно одвојена од улоге оперативног комуникатора. Из наведеног можемо закључити да се у пракси најчешће појављују две доминантне улоге: оперативац за односе с јавношћу и менаџер за односе с јавношћу.

Оперативци за односе с јавношћу, у првом реду, баве се писањем, производњом и посредовањем комуникацијских материјала као што су: саопштења за штампу, говори, уређивање веб-страница и годишњи извештаји. Карактеристике их креативност, уметнички дар за писање и знање о техници. Углавном су посвећени комуникацији и активностима у процесу, а много мање учествују у стратешком планирању и истраживању. Особе које имају ову доминантну улогу углавном мање зарађују и нису део менаџерског круга. Иначе, ова улога представља традиционално језгро односа с јавношћу (писање саопштења, посредовање код осталог комуникацијског материјала и контакти с медијима).

Менаџери за односе с јавношћу део су управљачког тела у организацији. Ова улога захтева истраживачке способности, склоност стратешком размишљању као и размишљању о резултатима и учинцима односа с јавношћу. Стручњаци у овој улози не ограничавају своју делатност на комуникацију. Њихове активности укључују: истраживање окружења, прикупљање података за организацију, преговарање и удруживање, управљање трендовима, оцењивање успешности програма и саветовање о управљању предузећем. Због своје поузданости и учествовања у управљању организацијом ови менаџери имају високе плате, али раде и под великим притиском и великом одговорношћу. Истраживачи који су проучили 321. организацију у САД-у, Канади и Великој Британији, дошли су до закључка да је основни показатељ успешности у односима с јавношћу степен до којег менаџерска улога доминира над улогом оперативца-техничара.

2.5. Професионализам

Једна тема која већ дуже доминира многим конференцијама и семинарима јесте одговор на питање: Да ли се односи с јавношћу могу сматрати професијом? Бројне публикације и билтени покушавају да нађу прави одговор у вези професионализације односа с јавношћу. Забринутост утицајем професионалног значаја односа с јавношћу, навела је ПРСА-у да затражи од својих чланова да се додатно образују и усавршавају како би одржали досадашњи положај (статус). Иако су многи покушавали да дефинишу савремену професију, ниједна дефиниција не обухвата све професије. Неспоразум настаје када једно звање за себе присвоји неко специфично и јединствено обележје које онда искључује другу професију. Ипак постоје неки општеприхваћени критеријуми који се односе на све професије:

1. Захтевају специјализована образовања за стицање корпуса знања и вештина (заснованих на теорији која се развија истраживањем). Практика се више темељи на јединственом знању, него на вештини извођења.
2. Пружају нужне и јединствене услуге, које друштво признаје као такве. Стручњаци се идентификују са својом професијом: "Он је адвокат", "Она је лекар."
3. Истичу јавну службу и доминацију друштвене одговорности над приватним интересима. Приватна економска добит и посебни интереси подређени су јавном добру. Постоји "племенитост сврхе."
4. Запосленима пружа аутономију, али им намеће и одговорност. Слобода одлучивања и деловања подразумева индивидуалну одговорност.
5. Примењује етичке кодексе и стандарде понашања преко самосталних професионалних удружења. Начела тумаче и примењују изрицањем дисциплинских мера за оне који одступају од прихваћених норми и прописаног понашања. Професионална друштва утврђују стандарде

специјалистичког образовања, одређује ко ће бити примљен у праксу, брине се о томе да запослени поштују прихваћене стандарде, па сходно томе, додељује им и разне нивое статуса.

Свака расправа о односима с јавношћу полази од чињенице да улазак у струку не захтева никакву специјалну припрему. Тек мали проценат запослених припада водећим професионалним удружењима. Још мањи број њих има акредитацију или сертификат у смислу да су прошли низ тестова, односно да су их ауторитети прогласили компетентнима за обављање посла. Ниједна држава не тражи дозволу за бављење односима с јавношћу. И док људи "споља" често имају бизарне представе о односима с јавношћу, постоје несугласице и унутар самог подручја. Чести примери понашања које је само себи сврха и заступање личних интереса, доводи у питање степен до којег друштвена одговорност и служење јавности управљају праксом. Новинарски извештаји говоре о односима с јавношћу у контексту "фризирања информације" и "контроле" штете, на чему инсистирају клијенти који се баве неетичким и илегалним делатностима. Стручњаци за односе с јавношћу тек су у мањем проценту независни саветници. Већина њих представља део особља одговорног линијском менаџменту, па се уз њихове улоге обично не вежу аутономија и лична одговорност. Будући да мали проценат менаџера припада јаким професионалним удружењима, велика већина њих није подвргнута службеним етичким кодексима. Очито да строго тумачење претходно наведених критеријума, само нас спречава да односе с јавношћу оквалификујемо као професију. Ипак, када би се друга звања морала строго држати прописаних стандарда, сигурно да би мало које прошло тест. С друге стране, многе појединце у односима с јавношћу можемо назвати професионалцима, будући да обављају свој посао у складу са свим професионалним стандардима. Образовни програми и професионална удружења унапређују односе с јавношћу и доприносе њиховој професионализацији. Професионализам је важна брига и циљ оних који улазе у све значајније звање односа с јавношћу.

2.6. Услови за постизање успеха

Многи аутори из области ПР-а баве се истраживањима која треба да покажу шта је све потребно једном стручњаку за односе с јавношћу за постизање успеха. Тако на пример, Јоџ Процтор сматра како је за успех потребно имати следеће предуслове:

1. Вештине

- ефикасно писање
- уверљив говор

2. Знање

- продубљено знање о разним медијима
- разумевање процеса управљања
- лукавство у пословима и финансирању

3. Способности

- решавање проблема
- доношење одлука
- вешто опхођење с људима
- изградња поверења
- прихватање одговорности

4. Квалитети

- стабилност и здрав разум
- ентузијазам и амбициозност
- широко поље интереса
- интелектуална знатижеља
- пажљиво слушање
- отпорност на фрустрације
- стил

Следећи пример доноси списак особина потребних за успех у односима с јавношћу, а саставио их је Bill Cantor:

1. Сналажење у напетим ситуацијама. Вештина успешних менаџера за односе с јавношћу припада "активним типовима", и ако понекад ни сами нису свесни тога. Често најбоље

функционишу у стресним ситуацијама. Тада не прибегавају апстрактној анализи већ проналазе практична решења - предузимају директну акцију.

2. Лична иницијатива. Успешни менаџери за односе с јавношћу обично предузимају тренутну акцију, пре него што ситуација достигне катастрофалне размере. Најчешће не чекају на упутства, већ сами започињу с решавањем проблема. Покушавају предвидети промену и прилагодити јој се. Воде сваку иницијативу у односима с јавношћу.

3. Знатижеља и учење. Професионалци за односе с јавношћу се стално распитују и желе да знају све о производу, услузи, клијенту, организацији или конкуренцији. Будући да односи с јавношћу нису егзактна наука, менаџери за односе с јавношћу морају тестирати многе приступе пре него што пронађу решење за неки проблем. Уколико се неки од тестираних приступа не покаже ефикасним, професионалци га не доживљавају као лични неуспех, већ као прилику за учењем. Они решавају проблеме упорношћу и интелигенцијом. Никада не престају са учењем.

4. Енергија, динамичност и амбиција. Успешни практичари за односе с јавношћу су динамични, амбициозни и имају пуно енергије. Раде брзо и не боје се ризичних одлука. За стручњаке за односе с јавношћу ово је изузетно важна особина. Проблематичне ситуације су за већину професионалаца прави изазов - спремни су да раде сатима како би остварили жељене резултате.

5. Објективно размишљање. Менаџери за односе с јавношћу треба да буду што конкретнији и објективнији и што је најважније, морају поседовати одличну способност расуђивања; да знају шта да кажу и када да то кажу. Такође, морају имати смисао за "тајминг", бити педантни, имати добру моћ концентрације и оштрину запажања (ово се нарочито тиче саветовања).

6. Флексибилан став. Стручњаци морају имати урођену жељу за посматрање ствари из туђе перспективе, на пример, из перспективе директора, уредника неке публикације или непријатељски настројене јавности.

7. Служење другима. Већина успешних ПР-менаџера поседује природну жељу да помаже људима. Задовољство због туђег успеха, главни је мотив њиховог служења.

8. Пријатељски приступ. Стручњаци који се баве односима с јавношћу, јавност их, по правилу, доживљава као пријатне, приступачне и истински заинтересоване људе за друге особе. Тек ретко их сматрају увредљивима, непријатнима или непријатељски настројенима. Они успостављају и одржавају широк круг личних контаката.

9. Свестраност. Успешни менаџери за односе с јавношћу, обично су добри у различитим подручјима, будући да имају предузетнички смисао и истраживачки дух за свет око себе. Најбољи професионалци су "сваштари" с једном специјалношћу: жеља за учењем и способност да се концентрују на различите ствари, даје им шансу да се брзо прилагођавају новим задацима и различитим проблемима и потребама својих клијената.

10. Недостатак сујете (таштине). ПР-менаџери су мање сујетни од других менаџера, можда зато што често делују као катализатори и помирителји. Иако неки стручњаци имају наглашен "его", већина их делује у позадини, гурајући друге у први план. Ова особина је посебно карактеристична за односе с јавношћу.

Richard Long консултант за односе с јавношћу, говори о пет основних квалитета за све оне који желе брзо да напредују и постижу добре резултате у каријери:

1. Резултати. Најважнији "кључ" за успех јесу остварени резултати, односно усмереност на циљеве. Запослени и клијенти плаћају за резултате, а не за тежак и мукотрпан рад.

2. Концептуализација. Особе које напредују у каријери имају способност да се концентришу на потребе клијената или послодаваца. Дobar "концептуалац" је уједно и добар слушалац који пажљиво бележи све податке.

3. Људски односи. Успешни ПР-менаџери су "тимски играчи" који личне циљеве изједначавају са циљевима организације. Они знају како треба комуницирати с менаџерима, чак и онда када се не слажу с одлукама претпостављених.

4. Стил. Најважнија особина везана уз стил је став "ја то могу". На другом месту по важности је конструктивни такмичарски дух. Особе које поседују наведене особине успешне су у превођењу

датог им поверења у уверљиво заступање клијената, а самим тим дају и општи допринос односима с јавношћу.

5. Посебни квалитети. Тешко је пронаћи адекватну дефиницију, међутим, људи који се баве односима с јавношћу могу својом појавом, харизмом и посебним "зрачењем" утицати у доброј мери на процену других менаџера. Упознај свог шефа. Пронађи начин да му олакшаш посао и буди свестан онога што се од тебе тражи.

Пожељно је познавати начин функционисања организације (независно о њеној врсти), бити информатички писмен и познавати нове медијске технологије, бити начитан и информисан о најновијим збивањима, поседовати способност импровизације и знати како се изборити са стресом. Све су то важне особине за успех у односима с јавношћу, али једна особина се посебно истиче, а то је вештина писања. Као што примећује један менаџер: "Вештина писања се често не наглашава довољно, а професионалци за односе с јавношћу напредују у каријери 'с једном руком на леђима.' Научи да пишеш пре него што се почнеш пењати степеницама односа с јавношћу.¹⁴ Други менаџер James Lukaszewski председник *The Lukaszewski Group* на ту тему каже следеће: "Ако је наше искуство репрезентативно, писање је једна од најслабијих тачака већине нових дипломата. 'Ужасавајуће'... прва је реч која ми притом пада напамет." Да закључимо, предуслови и почетног и дугорочног успеха у односима с јавношћу јесте вештина писања. Добро писање подразумева граматичку тачност, разумљивост, уверљивост, информисаност и прилагођеност говору или објављивању.

¹⁴ Из говора упућеног Black Public Relations Society of Greater New York, а одржао га је Kenneth R. Lightcap, главни директор Manning Selvage and Lee.

3. ИНТЕРНО УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА С ЈАВНОШЋУ

3.1. Функција ПР у организацијама

Односи с јавношћу у организацијама често настају потпуно непланирано и без велике помпе. Понекад све започне ангажовањем особе која треба да одговори на писма потрошача и чланова или треба да напише материјал за оглашавање поштом, да брине о дочеку гостију, води организационе обиласке, планира годишње састанке или пак, служи као представник запослених. У другим организацијама односи с јавношћу могу се појавити у виду публицитета производа или услуге, информативне подршке националним рекламним кампањама или акције за привлачење чланова, односно прикупљање финансијских средстава. Међутим, односи с јавношћу нису увек плод срећних околности. Изненадне кризе, несрећни случајеви, повлачење производа са тржишта или масовно отпуштање радника, привлачи велику пажњу медија и јавности уопште. Ако нико од запослених погођене организације није оспособљен за комуникацију с медијима и информисање јавности, на сцену тада ступају односи с јавношћу. Организација ангажује стручњаке за медије или спољне саветнике за односе с јавношћу како би јој помогли да разреши кризу; они касније могу добити и стално запослење. Дуго након решавања кризе, односи с јавношћу се дефинишу и редефинишу како би се прилагодили различитим циљевима, проблемима и приликама, односно вредностима и погледима која имају различита руководства.

Будући да на зачетке односа с јавношћу у организацијама утичу различити фактори, чест је случај да велике организације имају мала одељења за односе с јавношћу, док с друге стране, релативно мала предузећа запошљавају велики број стручњака за односе с јавношћу истовремено доводећи и спољне саветнике. У многим организацијама односи с јавношћу су директно подређени генералном директору, док у другим одговарају директору одељења за људске ресурсе или директору маркетинга. Ређе су односи с јавношћу одговорни директору правне службе. Неке организације ангажују спољне саветнике, иако би по логици ствари требали имати своја одељења за односе с јавношћу. У другим организацијама је, опет, интерно особље задужено за посао који би боље обављали спољни саветници. Нека одељења за односе с јавношћу имају бројно особље и позамашан буџет, упркос чињеници да разлози њиховог оснивања више не постоје и да су њихови задаци нејасно дефинисани. Друга се, пак, труде да стекну јавну подршку, неутралишу добро организовану јавну опозицију или изграде нове међународне односе, а све без особља и буџета који је нужан за остваривање програмских циљева. Сви наведени случајеви обично представљају одустајање од промена или прилагођавање променама. Чак ни сами стручњаци за односе с јавношћу не могу се међусобно договорити о оптималној структури и положају своје струке у различитим типовима организација. Зато је свако интерно одељење структурисано тако да одговара јединственим потребама своје организације или очекивањима генералног директора.

Положај односа с јавношћу у шеми организације и њихов однос са топ менаџментом, често објашњава настанак ове функције у организацији. На пример, топ менаџмент предузећа које се брзо развија могу доћи до сазнања да су изгубили додир са запосленима, односно да њихова основна комуникација "лицем у лице" са запосленима више није могућа. Генерални директор ће наложити одељењу за људске ресурсе да ангажује новинара-уредника који ће сваке недеље прибављати актуелне информације за интерну мрежу компаније и уређивати билтене за запослене. Зависно од успешности комуникације са запосленима, водећи менаџери затражиће од динамичног и амбициозног стручњака да пише повремена саопштења о достигнућима запослених и успесима предузећа. Кратко потом, његов делокруг рада ће се проширити - почеће да пише говоре за

генералног директора и постаће надлежан за контакте предузећа с медијима. Тада ће стручњак за комуникацију ангажовати помоћника како би се лакше изборио са све већим потребама за спољном и унутрашњом комуникацијом. Будући да су односи с јавношћу прерасли оквире комуникације са запосленима, топ менаџмент ће их одвојити од одељења за људске ресурсе и дати им назив - "Одељење за односе с јавношћу." Менаџер новог одељења биће директно одговоран генералном директору.

Како предузеће напредује, тако и одељење за односе с јавношћу постаје надлежно за одржавање односа с инвеститорима и финансијским аналитичарима, државним институцијама на свим нивоима, јавним мњењем унутар локалне заједнице, еколошким и другим интересним групама и све разноврснијом радном снагом. ПР-менаџер биће унапређен у помоћника директора и моћи ће да поставља стручњаке за свако специјализовано подручје (планирање и развој, односи с властима, међународни односи, комуникације, односи с медијима, итд.). У појединим случајевима, нови помоћник може бити именован за члана управног одбора и учествовати у доношењу одлука на највишем нивоу. Као што можемо видети, од обичне комуникацијске подршке унутар одељења за људске ресурсе, односи с јавношћу су тако прерасли у саставни део менаџерског тима. Да би се тамо и одржали они морају доприносити остваривању циљева организације и своју способност и поузданост доказивати мерљивим резултатима.

Односи с јавношћу увек почињу од највишег руководства и зато је једна од ретких допуштених генерализација у односима с јавношћу она - да јавна репутација организације највећим делом зависи од понашања њеног руководства. Како водећи људи менаџмента нешто изјаве или ураде, тако односи с јавношћу то интерпретирају или посредују. Зато су односи с јавношћу по природи и нужди нераскидиво везани са топ менаџментом саветујући га и пружајући му комуникацијску подршку. На пример, треба се само сетити како је компанија *Source Perrier* реаговала на пронађене трагове бензена у флашама воде за пиће. Топ менаџмент је, прво, на самом почетку објавио како је узрок инцидента била изолована грешка у процедури чишћења и да је отровано тек неколико флаша у Северној Америци. Одговорни су "променили плочу" када су научници изоловали бензен из производа намењеног европском тржишту. Менаџмент компаније овог пута је лоше налазе приписао мањим проблемима с филтерима. На крају, већ посрамљена управа морала је објавити да повлачи производ с тржишта. Испитивања су показала да су људи широм света месецима пили затровану воду. Медији су оштро напали компанију, доводећи у сумњу морални интегритет управе и изражавајући забринутост за јавну безбедност. *Source Perrier* је изгубио свој некадашњи статус на тржишту флаширане воде и никада га више није повратио. С друге стране, начин на који је компанија *Johnson&Johnson* превазишла "туленолску" кризу представља снажан контраст претходном примеру. Менаџмент ове компаније одлучио се за драматичан потез - прво, због сигурности својих клијената компанија је одмах повукла производ с тржишта у САД-у и другим земљама, премда су спорни производи пронађени само у Чикагу и његовој околини. Медији су похвалили овакву друштвену одговорност и бригу за људе, па су непрекидно извештавали о сарадњи компаније са савезним институцијама и дали значајан простор огласима о новој, гарантовано сигурној серији производа.

"Случај *Perrier*" само је подстакао низ истрага и медијских прилога о квалитету и чистоћи флаширане воде, чиме су биле погођене чак и конкурентске компаније. С друге стране, *Johnson&Johnson* се са својом реакцијом на насталу кризу, само учврстио на челу компанија које користе сигурне методе паковања. Натеравши и друге компаније да следе њихов пример, *Johnson&Johnson* је заузео челну позицију на листи најутицајнијих компанија, а *Tylenol* је опстао на тржишту лекова. Наведени случајеви нам показују да истинитост односа с јавношћу почиње с моралним интегритетом управе као и њеним друштвено одговорним потезима. Да би односи с јавношћу били дугорочно успешни од топ менаџмента се захтева следеће:

1. Одговорност и учествовање у односима с јавношћу;
2. Ангажовање способних саветника за односе с јавношћу;
3. Уградња перспективних односа с јавношћу у процес креирања политике;
4. Двосмерна комуникација с интерним и екстерним јавностима;
5. Усклађивање речи и дела;
6. Јасно дефинисани циљеви.

Основни и трајни задатак односа с јавношћу јесте придобити и задржати подршку највишег руководства организације. Бивши менаџер односа с јавношћу компаније *Johnson&Johnson*, сматра да подршку није лако стећи и да она изискује обострано поштовање: "Хемија између генералног директора и ПР-менаџера изузетно је важна, можда важнија од било ког другог односа међу вишим менаџерима компаније. Ако се све одвија онако како би требало, особи задуженој за односе с јавношћу пружа се јединствена прилика да постане 'лојална опозиција' генералном директору; неко ко иза затворених врата може рећи: 'Ако ово направиш, учинићеш велику грешку.'¹⁵ Генерални директор одређује дугорочне циљеве, утврђује начела деловања и одобрава процедуре које се односе на читаву организацију. Он свесно или не утврђује улогу сваке функције као и њихове међусобне односе.

3.2. Улога ПР у доношењу одлука

Односи с јавношћу представљају једну од неколико посредничких функција, што значи да саветују и подржавају линијске менаџере, а који су одговорни и овлашћени за вођење организације. Стручњаци за односе с јавношћу морају разумети значење посредничке или саветодавне улоге. Линијске функције обухватају производне функције и функције стварања профита, односно технику, производњу и маркетинг. Посредне функције помажу и саветују линијске функције. То су финансије, правна служба, људски ресурси (некада се звало персонално одељење) и односи с јавношћу. Што је организација већа и сложенија, саветодавна подршка је важнија. Линијски менаџери су одговорни и овлашћени да одређују пословну политику и контролишу њено пословање, али истовремено им је потребна и помоћ менаџера-посредника у виду планова, савета, подршке и предлога. Давно је један менаџер направио, можда, прилично грубу дистинкцију: "Специјалисти су неопходни организацији, али би они требали да буду на дну, а не на врху." Другим речима, менаџери-посредници подржавају основну пословну делатност уместо да обављају самосталне задатке или учествују у реализацији финалних производа организације. Како каже један директор: "Могу потврдити да ми у односима с јавношћу (а сад знам да сличне фрустрације имају и остали кључни менаџери) увек трошимо туђ новац. Увек радимо нешто за њих: извлачимо их из шкрипца, пишемо за њих, објављујемо публикације које се баве њиховим темама, а не нашим. У наше деловање је зато уграђен захтев да претходно буде најшире размотрено и одобрено."

Линијски менаџери би требали очекивати подршку стручњака за односе с јавношћу и обрнуто. Пословно руководство с правом очекује да менаџери-посредници поседују следеће квалитете:

- лојалност,
- саветовање о аспектима одлука које се тичу односа с јавношћу,
- способност да артикулишу начела организације и унапреде јавно разумевање организације,
- жељу да помогну свим запосленима како би они што боље обављали свој посао,
- ауторитет с којим би спречавали друге запослене да говоре или раде против своје организације,
- карактерне особине као што су искреност, поузданост и дискретност.

¹⁵ Foster, L.G. "10 CEOs Send a Message to Public Relations." *The Public Relations Strategist* 1 (1), 2001, str.8.

Генерални директор једне организације на следећи начин описује идеалног службеника за односе с јавношћу: "Искрен, поуздан, дискретан, са солидним аналитичким способностима и потпуним разумевањем основне пословне делатности и важних група јавности. Он или она морају бити у стању да слушају, саветују и помажу, како би генерални директор могао управљати супротстављеним приоритетима. Ипак, најважније карактеристике су 'хемија', поверење и поштовање. Без њих генерални директор и главни службеник за комуникације не би могли остварити дугорочно продуктиван однос."

С друге стране, менаџери-посредници од линијског менаџмента очекују следеће:

- позитивно управљање односима с јавношћу,
- подршку одобреној комуникацијској политици,
- стратешке планове који обухватају све политике и програме,
- одговарајући буџет, укључујући и одговарајућа новчана средства за истраживање јавног мњења, анализу и евалуацију програма,
- доступност (у разумној мери) ради консултација и јавних наступа.

У сваком случају и једни и други треба да траже такве карактеристике, особине и начине понашања којима ће избегавати јавне критике и помоћи организацији да испуни своју друштвену одговорност. Међутим, разлике између линијског менаџера и саветодавног пословног руководства подразумева и различите улоге у њиховом међусобном односу. Линијски менаџмент одређују основна правила и смер у којем ће организација деловати. Након изношења свих ставова и расправе о њима, коначна одлука се доноси на темељу консензуса или одлуке линијског менаџмента. И линијски и менаџери-посредници, морају учествовати у расправи, али коначна одлука, ипак, спада у надлежност вишег линијског менаџмента. У оквиру тих правила, односи с јавношћу се баве темама које имају утицај на спољне и унутрашње односе организације.

Будући да управљање односима организације постаје све важнијом функцијом, неки стручњаци за односе с јавношћу напредују из посредничког у линијски менаџмент. Такви појединци понекад постају и генерални директори својих предузећа. Као што смо видели у примерима Source Perrier и Johnson&Johnson, реакције и мишљења јавности о неком потезу организације могу битно утицати на коначан резултат, исто као и истраживање, маркетинг или производња. То је разлог због чега стручњаци за односе с јавношћу све више учествују у доношењу важних стратешких одлука. Неки чак и руководе састанцима на којима се ове одлуке доносе. Линијски менаџери често обављају различите послове на свом путу до врха у хијерархији организације, али је чињеница да, тек, мали број њих међу тим пословима види и послове односа с јавношћу. Да је другачије онда би таква пракса учврстила уверљивост односа с јавношћу као функције управљања, а тиме би функција била демистификована у очима других менаџера - они који због статуса посредника комуникације немају утицаја у управљању добили би прилику за напредовање. Упркос томе, у већини организација су линијски и менаџери-посредници јасно разграничени.

Традиционална и помало ригидна подела на линијске и менаџере-посреднике (они који наређују наспрам оних који саветују) не одражава увек њихову улогу у одлучивању. На пример, ПР-менаџери у улози стручњака често имају овлашћења да изаберу једну од могућих стратегија за односе с јавношћу коју онда линијски менаџери прихватају или на њу стављају вето. Када играју улогу посредника, стручњаци за односе с јавношћу сарађују с линијским менаџерима у процесу одлучивања. Они све више учествују у "доминантној коалицији" (људи који имају највећу моћ у организацији), то јест, утврђују политике и доносе одлуке. Следеће компоненте утичу на улогу коју имају односи с јавношћу у управљању организацијом (да ли ће стручњаци за односе с јавношћу бити укључени у доминантну коалицију или не).

Близина и приступ су елементи који битно утичу на улогу односа с јавношћу у одлучивању управе. Свесни предстојећег банкрота, фирма Federated Department Stores ("Федералне робне куће") су у своју доминантну коалицију примиле Carol Sanger, потпредседницу корпоративних комуникација о чему она каже: "Одељење за корпоративне комуникације премештено је на XX спрат, где су биле смештене и канцеларије највиших руководиоца фирме. Тако смо дословно бачени у сам центар збивања... Био је то врло неформалан комуникацијски процес. Контакти су се често обављали у ходнику. Председник би обично пролазећи ходником свратио и у моју канцеларију. Овакав се однос можда може назвати лежерним, међутим, он је ипак врло важна компонента у приступу процесу размишљања, у приступу другим особама, у приступу различитим проценама кад год су оне потребне."

Организацијске промене, такође могу утицати на улогу коју имају односи с јавношћу у управљању организацијом. Када је Boeing купио компанију McDonnell Douglas Aircraft, реструктурирао је њен менаџерски тим и формирао извршно веће које је директно одговарало председнику. Одлучено је да потпредседник за комуникације и односе са улагачима, те потпредседник за етичка питања одговарају само топ менаџменту, чиме су ове посредничке функције добиле могућност да директно утичу на доношење одлука.

Карактерне особине појединих стручњака утичу на то хоће ли ови бити укључени у доминантну коалицију или искључени из ње. Истраживачи наводе следеће разлоге за релативно ограничена овлашћења која имају односи с јавношћу у организацијама: одсуство широког радног искуства у организацијским пословима, пасивност, наивност наспрам пословне политике, техничко образовање и статус у организацији.

Према речима Roberta Dilenschneidera, бившег председника и главног извршног директора компаније Hill&Knowlton, постоји "седам смртних грехова" који угрожавају напредак у интегрисању функције:

- 1. Нереална обећања** - преузимање задатака за које знају да их не могу извршити.
- 2. Претерана реклама** - претерано хвалисање способностима и стручношћу у односима с јавношћу.
- 3. Подметање услуге** (раније познато као систем "намама и замени") - када се најави да ће посао обављати искусни стручњаци, а заправо га обављају приправници.
- 4. Давање предности финансијским интересима властите компаније над интересима клијената.**
- 5. Пребрзо решавање проблема** - кратковиди одговори на сложене проблеме који захтевају дугорочне солуције (врло је лако упасти у клопку честих очекивања клијената или менаџера како односи с јавношћу могу решавати проблеме без претходног увођења неопходних промена у организацији).
- 6. Третирање односа с јавношћу као обичне функције за подршку**, која спроводи стратегије које су други разрадили (линијски менаџери, финансијски стручњаци).
- 7. Кршење етичких стандарда**, чиме се нарушава углед који имају односи с јавношћу, пре свега, због свог залагања за друштвену одговорност и етичко деловање.

3.3. Интерно одељење за односе с јавношћу

Интерно одељење је структура која задовољава потребу за односима с јавношћу у већини организација. У одељењу може радити само једна особа (нпр. у малој болници), па све до њих пет стотина (као у АТ&Т). Одељење за интерне односе с јавношћу могу бити смештени у централи организације или распоређени на неколико локација на којима се налазе представништва те организације. Величина, улога и положај одељења разликује се од организације до организације.

3.3.1. Предности интерног одељења за односе с јавношћу

Барем четири фактора говоре у прилог постојању интерног одељења: припадност тиму, познавање организације, економичност и доступност колегама.

Припадност тиму. То је највећа предност коју има интерно одељење у односу на спољње агенције. У неким организацијама се поред канцеларије директора за односе с јавношћу налази и кабинет генералног директора. Као пример блиске сарадње између ових директора може послужити компанија Eastman Kodak, где су се директор за односе с јавношћу и генерални директор састајали свакодневно на почетку радног дана. Или пример који смо већ наводили, а то је како је фирма Federated Department Stores преместила своје одељење за односе с јавношћу на XX спрат где су биле смештене и канцеларије водећих људи фирме, будући да је ова делатност постала замршенијом, сложенијом и комплекснијом много више него раније. Чести контакти између интерног одељења за односе с јавношћу и највиших линијских менаџера постало је правило, а не изузетак. Према билтену ПР репортер, 60% директора за односе с јавношћу састаје се с главним директором барем једном недељно. Овако блиским односима ствара се атмосфера међусобног поверења, поузданости и подршке. Осим тога, таквим односима ПР добија кључну улогу у менаџерском тиму.

Познавање организације је интимно, актуелно знање о функционисању организације какво може добити само интерно особље односа с јавношћу. Чланови интерног одељења упућени су у односе између појединаца и одељења унутар организације и свесни су латентних утицаја унутрашње политике организације. Они могу охрабрити кључне особе када доносе ризичне одлуке или избегавати људе који личне интересе и користи стављају изнад интереса организације и шире јавности. Исто тако, они могу да направе разлику између способних и артикулисаних говорника од некомуникативних или збуњених особа које се слабо сналазе пред камерама. То понекад полази за руком и спољњем саветнику за односе с јавношћу, али интерно особље одељења, ипак, има бољу стартну позицију. Такође, особље интерног одељења може применити своје знање на дугорочној основи, јер као саставни део организације они стално имају на уму историју и културу организације (зна шта и кога треба избегавати, односно укључити).

Економичност је резултат мањих општих трошкова и ефикасније интеграције унутар организације. Ако је потреба за односима с јавношћу стална (а она јесте у већини организација), онда је особље с пуним радним временом, готово увек исплативије од спољних саветника и услуга. У великим организацијама, на пример, маргинални трошкови за простор, струју и грејање интерног одељења углавном представљају мали део општих трошкова. Општи трошкови спољне компаније могу бити већи од оних што их имају интерна одељења, будући да су спољне компаније углавном мање од клијентских организација којима служе, тако да се губи економија размере. И трошкови пројекта су често мањи јер чланови интерног одељења већ поседују почетна знања, адекватан приступ и разумевање проблема. Рутинске аспекте посла, као што су недељна саопштења, месечне публикације, тромесечни извештаји, итд., најефикасније обављају они који су и најближи изворима информација и другим одељењима фирме - ефикасност увек доприноси финансијској исплативости.

Доступност има своје предности, али и недостатке. Када се појави некакав проблем, особље за односе с јавношћу може остварити тренутни контакт "лицем у лице" с другим службеницима у организацији. Пошто су овлашћени, често им се поверавају осетљиви задаци. На пример, ако неки виши менаџер у љутњи напусти фирму, генералном директору ће бити потребан стручњак за односе с јавношћу који познаје позадину ситуације, схвата опасност која прети од лоших медијских наслова и има одређено поштовање у медијима и осталим кључним групама јавности. У најкраћем року чланови одељења могу бити доступни, тј. могу се одазвати и ставити на располагање другим одељењима, секторима и пословним јединицама.

У неким организацијама односи с јавношћу су децентрализовани, а специјалисти додељени свакој пословној јединици. У другима су ови односи централизовани и делују из саме базе организације (централне), тако да као и спољне компаније третирају пословне јединице и остала одељења као своје клијенте. Наравно, разлика је у томе што је особље "на лицу места" релативно доступно за консултације.

3.3.2. Недостаци интерног одељења за односе с јавношћу

Чланство у тиму постаје проблематично, ако особа жртвује објективност и своја мишљења у замену за припадност тиму. Када колегијалност и пријатељство постану сервилност (додворавање, полтронство), отворен је пут ка искориштавању.

До губитка објективности обично долази споро и неприметно. На свом радном месту ПР-менаџери изложени су разним притисцима и политикама. Пружајући и примајући подршку, често подлегну групним мишљењима. Њихова способност да сагледају другачија мишљења доводи их до субјективности која може да штети послодавцу. Они губе способност "померања граница" потребну за избегавање или решавање проблема у односима организације и њене јавности, ризикујући, на тај начин, да постану и сами део проблема. На крају крајева, ПР-менаџери се управо највише труде како би постали део менаџерског тима.

Доминација и сервилност настају када се односи с јавношћу опредељују према оној групи људи која само клима главом и одобрава сваки њихов поступак. Припадност тиму и помагање другима, једна је ствар, а занемаривање циљева, планова и стратегија, како би се другима чинили ситни уступци сасвим је друга ствар. Танка линија раздваја вредне, корисне и цењене професионалне услуге, од подршке нижег ранга којој је лако наћи замену. Тимски играчи морали би пружити подршку која се темељи на способностима и знању о односима с јавношћу, истовремено задржавајући лични интегритет и професионалност. Они који ништа не предузимају, плашећи се да не угрозе своју каријеру, штете функцији односа с јавношћу и нарушавају своју улогу саветника пословног руководства.

Погрешна представа о задацима и улогама може бити последица превелике доступности. Стручњаци за односе с јавношћу понекад наступају у име генералног директора који даје одређена обећања, а онда их не жели или не може испунити. Тако ће на пример, генерални директор прихватити позив да учествује у раду одбора локалне организације, међутим, из неког разлога неће бити у стању да присуствује састанку. Он ће тада затражити од ПР-менаџера да га замени. Неко ће можда помислити како овим чином генерални директор, у ствари, изражава уверење да ће службеник за односе с јавношћу ефикасно представљати организацију. Често спољашње организације нису баш најсрећније када уместо генералног директора добију представника за односе с јавношћу, али ипак прихватају ову солуцију како би задржале подршку организације и дозволу да користе име генералног директора у заглављима службених докумената или у другим комуникацијским материјалима.

Случај директора за односе с јавношћу у адвокатској комори једне од америчких држава може послужити као добар пример помешаних задатака и улоге. Уз бројне друге задатке, директор се морао бринути за помоћно особље и за бескућнике који су улазили у главно предворје да би користили тоалет или се склонили од кише и хладноће. Како је један ПР-менаџер могао добити овакве задатке и задужења? Чињеница да је био једини директор изван адвокатске струке вероватно му није била од помоћи. Ипак, његову функцију је највише угрозио неодређени опис посла. Директор за односе с јавношћу био је највише на располагању јер су остали директори често били на терену спроводећи програме и директно служећи члановима коморе. Створен је зачарани круг: што је више разноврсних задатака имао, све му је мање времена остајало за

публикације и послове везане за односе с јавношћу. На крају, не изненађује што је извршни директор довео у питање његову ефикасност и критиковао његов рад због кашњења са издавањем публикације.

3.3.3. Назив и положај у организацији

Назив и положај одељења за односе с јавношћу разликује се од организације до организације. O'Dwyerov списак корпоративних комуникација наводи различите називе за 5.500 одељења за односе с јавношћу у компанијама, удружењима и државним институцијама. Недавна издања овог годишњег пописа показују да је отприлике 30% организација користило назив "односи с јавношћу", што је уједно и најчешћи назив. "Корпоративне комуникације" или "комуникације" називи су које користи око 20% организација. Мало мање од 10% употребљава назив "јавни послови", а отприлике исти број у називу је комбинација две функције "оглашавање/односи с јавношћу." Остали често коришћени називи јесу "корпоративни односи" и "информисање јавности." С друге стране на листи Фортуне 500, само 20% компанија користи назив "односи с јавношћу" (самостално или у комбинацији с другим именима), док их готово половина користи назив "комуникације" (самостално или у комбинацији).

Нема разлога за закључак да ће у будућности "односе с јавношћу" истиснути неко друго име. Напротив, назив "односи с јавношћу" преживео је већ скоро читав век упркос бројним покушајима самих стручњака да му пронађу неку алтернативу повременим злоупотребама професије и медијским линчом. И медији и светска јавност све више схватају овај термин и користе га за описивање функције ПР-а у организацији. Променом имена не може се променити стогодишња историја односа с јавношћу. Много важније од самог имена одељења је место највишег руководиоца односа с јавношћу на организационој шеми, као и његов положај према генералном директору. Односи с јавношћу често остају изван извршног одбора, тј. групе око генералног директора која доноси одлуке. Ова група најчешће укључује поред генералног директора и председника надзорног одбора (ако он није уједно и генерални директор), директоре производног, финансијског, маркетиншког, техничког, развојног сектора и правне службе. Односи с јавношћу обично се придружују администрацији и одељењу за људске ресурсе као "аутсајдери" у овој групи која доноси одлуке. Због тога се при одлучивању често не узимају у обзир спољне импликације одлука, као ни комуникацијске потребе организације. Међутим, чак и ако не присуствују састанцима извршног одбора, ПР-менаџери, по правилу, су директно подређени генералном директору. Истраживање које је спроведено међу 100 водећих корпорација показује да 54% виших менаџера за односе с јавношћу одговара генералном директору или председнику. С генералним директором састаје се најмање једном недељно 93% ПР-менаџера како би му дали стратегијске савете и учествовали у планирању. На пример, потпредседник за глобалну комуникацију корпорације *MasterCard International* Roy Clason, одговара и председнику надзорног одбора и генералном директору. Директор за односе с јавношћу локалне управе у *Chesapeake, Virginia*, одговара градоначелнику, а он одговара градском већу, баш као што и председник и генерални директор корпорације одговарају надзорном одбору.

3.4. Сарадња с другим одељењима

Одељење за односе с јавношћу најуже сарађује с одељењима за маркетинг и финансије, али исто тако, сарађује и с одељењима за људске ресурсе, одељењем за радне или индустријске односе и с одељењем правне службе. Све ове функције се у различитим фазама преклапају са функцијом односа с јавношћу што доводи до неизбежне забуне, понекад и сукоба везаног за одређивање улога. До штетне нетрпељивости долази нарочито у односима с маркетингом, правном службом, одељењем људских ресурса и одељењем за развој. Како би ефикасније испуњавала своје

дужности, свака функција треба подршку и сарадњу оне друге, међутим, због могућих сукоба, ПР-менаџери морају бити свесни проблема и спремни на редефинисање усмерења односа с јавношћу и смиривање напетости.

Маркетинг. Као што је истакнуто у првом поглављу односи с јавношћу се често бркају са маркетингом. Ове две важне функције предузећа засноване на комуницирању и усмеравању на спољне јавности морају деловати усклађено. Сукоб обично настаје око питања одговорности за институционално оглашавање и публицитет производа. У непрофитним организацијама маркетинг и односи с јавношћу се сукобљавају око одговорности и ресурса (финансијских и људских) за прикупљање средстава, привлачење чланства, јавну едукацију и кампање уверења. До забуне обично долази због различитих погледа на улоге маркетинга и улоге односа с јавношћу. Маркетиншки стручњаци углавном дефинишу односе с јавношћу као "публицитет" или, још горе, као "новинарство." Такође, они често дефинишу сваки стратешки план који је усмерен неком циљу као "маркетинг." Забуна настаје и због погрешне представе да је оглашавање у искључивој надлежности маркетинга. Оглашавање које се користи ради успостављања, мењања или одржавања односа с кључним јавностима (обично утицајем на јавно мњење), према својим циљевима и стратешкој природи требало би да буде под надзором одељења за односе с јавношћу. Оглашавање у сврху односа с јавношћу (поводи и садржаји, углед предузећа, финансијски или посебни догађаји) може подразумевати ангажман одељења за оглашавање који производи огласе и пласира их у медијима, али коначан исход мора бити више везан за односе с јавношћу, него за продају производа и услуга, тј. маркетинга.

С друге стране, публицитет производа и услуга чији је циљ повећање продаје, јасно је усмерен ка постизању маркетиншких циљева. Будући да су чланови особља за односе с јавношћу, по правилу, вештији у писању и пласирању публицитета, често их позивају да помогну око публицитета новом производу/услугу, промени цене, повлачењу производа са тржишта и посебним промотивним активностима у оквиру маркетиншке делатности. Тако је на пример, *Microsoft* представљао свако ново издање *Windows*-а користећи се публицитетом и оглашавањем на националној основи. Иако је публицитет можда мање утицао на потрошаче, а више на непотрошачке јавности попут улагача, конкуренције и владиних надзорних тела, он је у првом реду требало да пружи подршку маркетиншкој активности.

Оглашавање и публицитет односа с јавношћу и маркетинга увек морају бити међусобно усклађени. На пример, односи с јавношћу не би смели групама за заштиту човекове средине говорити о еколошкој свести фирме, ако маркетинг истовремено води националну рекламу еколошких неприхватљивих производа. Противреакција може бити стална опасност. Све боље артикулисани протести, раст потрошачких група, глобална употреба Интернета, истраге, извештаји потрошача и контрола од стране државе, све су то разлози нужне сарадње између односа с јавношћу и маркетинга. Разумљиво је на неки начин да постоји конкуренција, па чак и сукоб ове две функције јер се њихови стручњаци пењу паралелним степеницама каријере такмичићи се за признања и унапређења. Тако је један аутор, специјалиста за односе с јавношћу, објавио чланак под насловом "Како преотети финансијски буџет од момака из оглашавања." У неким организацијама односи с јавношћу и маркетинг подређени су истом директору који је онда задужен за њихово усклађивање. Најчешће је, ипак, реч о посебним одељењима. У том се случају односи с јавношћу налазе у саветодавном односу према главном директору, док маркетинг има руководеће место у ланцу линијског управљања.

Правна служба. Сукоби између особља за односе с јавношћу и правне службе није новијег датума. Наиме у данима првих новинара - истраживача, директори корпорација су својим адвокатима наређивали да "среде ситуацију." Неки то још увек раде. Ivy Lee, један од утемељивача односа с јавношћу о томе је оштро проговорио још давне 1925. године: "Видео сам толико

случајева када је публика могла разумети и оправдати неки догађај, међутим, интервенција адвоката је све уништила. Кад год адвокат почне говорити у јавности, светла се угасе." Правни саветници и саветници за односе с јавношћу приступају ситуацијама из различитих перспектива. Адвокати најрадије заступају начело "без коментара"; они истичу да све оно што кажеш може бити употребљено против тебе као доказ у судском процесу и зато стално подсећају да те закон не обавезује да било шта кажеш. С друге стране, стручњаци за односе с јавношћу заступају отвореност, што бржу размену података, сарадњу с медијима, као и право јавности на информацију. Адвокати су навикли на одуговлачење, продужавање процеса и одлагање одлука у недоглед. Стручњаци за односе с јавношћу рутински поштују рокове, озбиљно схватају временска ограничења медија и тренутно одговарају на њихове захтеве.

Односи с јавношћу раде на изградњи узајамног поверења и хармоније. Ако им то полази за руком, пословно руководство сматра да им све иде глатко, односно да нема потребе за консултацијама. С друге стране, адвокати се увек позивају када су односи у организацијама напети и када постоји могућност сукоба. Ако организацији прети судски поступак, односно ако је он већ у току, топ менаџмент тражи савет и заштиту својих правних саветника. Адвокати дакле, ступају на сцену када се организација нађе у нескладу односа, неслози и у сукобу с јавностима, који опет своја права и задовољење траже на суду. Захваљујући својој вештини писања, стручњаци за односе с јавношћу могу правне документе учинити разумљивијим. Они могу помоћи организацији да не буде погрешно схваћена, односно да не изазове револт својим штурим и беспотребно крутим речником. Сарадња између ове две функције може штитити организацију пред законом и истовремено служити јавном интересу.

Уска сарадња између правних саветника и саветника за односе с јавношћу посебно је важна када се ради о повлачењу производа с тржишта, преговорима око радних уговора, отпуштању радника и другим осетљивим кадровским питањима, протестима или бојкотима потрошача и осталим законским и "експлозивним" ситуацијама. Осим тога, правни саветници и саветници за односе с јавношћу морају се ускладити око питања као што су: издавање књижица које појашњавају права и повластице запослених, законска позадина оглашавања или рекламирања, сигурност опреме и пружање информација. Иако је пре сарадња између правних саветника и саветника за односе с јавношћу у пословним и индустријским организацијама била на релативно ниском нивоу, данас је она не само потребна, него и нужна у већини организација. Ово можемо илустровати следећим примерима: Ректори Stanford-а, MIT-а и других водећих универзитета позвали су и адвокате и специјалисте за односе с јавношћу након што је вест о претераним трошковима истраживачких пројеката обишла нацију. Или, када су директори Црвеног крста и других организација за прикупљање крви у САД-у затражили помоћ и правника и стручњака за односе с јавношћу после вести о зараженој крви која је покренула талас оптужби и пољуљала поверење јавности у националне организације за прикупљање крви.

Специјалисти за правна питања и специјалисти за односе с јавношћу све чешће заједнички саветују генералне директоре компанија, те усклађују своје изјаве пред судовима и јавношћу. Такође, све већи број генералних директора започиње каријеру у улози адвоката. Једно истраживање је показало да готово трећина генералних директора има диплому Правног факултета. Али како каже један адвокат када саветује своје колеге: "Увек буди сигуран кад си адвокат, али једно имај на уму, а то је да су односи с јавношћу у рукама професионалаца за односе с јавношћу."

Људски ресурси. Након четрдесет година постојања, Америчко друштво руководилаца кадровских служби (American Society of Personnel Administrators) променило је 1989. год. име у Друштво за управљање људским ресурсима (Society for Human Resources Management). Неки су добро предвиђали да ће сукоб између односа с јавношћу и људских ресурса подсећати на "рат"

који се водио између односа с јавношћу и маркетинга током 1980-их год. Разлике у активностима биле су нејасне, а поводи за сукоб су бројни. Тако је и данас.

Основни проблеми су следећи: (1) Да ли се улога одељења за људске ресурсе у стратешком планирању шири и на подручја изван односа са запосленима у време отпуштања, технолошке обнове и удруживања с другим фирмама? (2) До ког степена комуницирање с локалном заједницом представља продужетак односа организације са запосленима? (3) Да ли се програми усмерени на запослене више заснивају на концепцијама односа с јавношћу или на традицији кадровских одељења сада пренесене на нову функцију - људске ресурсе? Контрола комуникације са запосленима (што није једина компонента односа са запосленима) најчешћи је извор напетости између ове две функције. До компромиса долази у тренуцима када стручњаци за односе с јавношћу и специјалисти за људске ресурсе схвате да унутрашњи односи неизбежно имају одјека и изван организације.

Схватајући да је радна снага подложна променама, организације се све више труде да развију свој главни потенцијал, а то су људи. Сматра се да питања лојалности и мобилности запослених, "виртуелних организација", квалитета живота, образовања и обучавања запослених, директно утичу на коначан резултат организације. Како каже Jean Cardwell: "У овом тренутку, промена је вероватно једина константа у предузећу. Ако се од запослених тражи да прихвати нове програме, ко ће онда боље сарађивати и стратегијски усмеравати промене радне снаге од људских ресурса и односа с јавношћу?"¹⁶

Нека одељења за људске ресурсе ангажују специјалисте за организацијски развој како би им помогли у увођењу и управљању променама, изградњом менаџерског тима, програмима за контролу квалитета и развојем лидерства. До забуне и сукоба долази када се улоге у интерној комуникацији, као и традиционалне улоге које односи с јавношћу имају према спољној комуникацији (нпр. односи с локалном заједницом и односи с медијима), доделе специјалистима за људске ресурсе или специјалистима за организацијски развој. Према Paulu Sanchezu из Watson Wyatt Worldwidea, организације реорганизују, реструктурирају и преуређују комуникацијске јединице како би лакше управљале променама: "Многи комуникатори, који су некада били део функције људских ресурса или односа с јавношћу, данас формирају посебна комуникацијска одељења - обрнувши тако трендове из касних 1980-тих. У потрази за интегрисаним стратешким програмима комуникације менаџери откривају како друге агенције немају довољно времена или искуства да осигурају тражени фокус или спектар вештина. Ово се посебно односи на широке комуникацијске иницијативе које организације морају предузети да би подржале организацијску промену."¹⁷

¹⁶ Cardwell, J. "Learning to Waltz with Human Resources." *The Public Relations Strategist* 2 (1), 2005, стр.45.

¹⁷ Sanchez, P. "Agents for Change." *Communication World* 14 (3), 1997, стр.53.

Други део

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

4. ЕТИЧКА ПИТАЊА И ПРОФЕСИОНАЛНО ПОНАШАЊЕ

4.1. Етичке основе

Свака расправа о професионалном статусу односа с јавношћу нужно почиње етичким питањима. Кодекс професионалне етике је заправо оно што раздваја професионална од непрофесионалних занимања. Етичка питања данас имају додатну важност, будући да професионалци никада раније нису имали толики утицај на одлуке које погађају сваки сегмент друштва. У глобалном селу, у којем информације и утицаји невероватном брзином и лакоћом допиру до готово свих крајева наше планете, професионална моћ и утицај нису ограничени нацијом и културом. Етика и професионализам су глобална брига, а друштвена одговорност није више само локално питање. Не морамо бити циници да бисмо посумњали у етичке основе неких признатих професија. Медијски извештаји стално говоре о лекарима који прописују беспотребне лекове; о лекарима који варају здравствена осигурања и изводе скупе (понекад и ризичне), али непотребне оперативне захвате. Критичари упозоравају да неки адвокати служе посебним интересима и примају велике своте новца за опструисање судског процеса или "замагљивање чињеница" у правном жаргону. Други су, пак, били осуђени јер су побегли са имовином свог клијента. Оваквих и сличних случајева има много, зато ако сви они (преваранти и шарлатани) нису строго контролисани, јавност губи поверење у наведене професије. У идеалном случају, професионална друштва или удружења прибегавају саморегулацији како би спречила противзаконита деловања, наметнула колективни морал и осигурала (како то назива један аутор) "исправно владање." Сасвим сигурно, примарни циљ професионалних друштава је заштита клијената - онога ко користи професионалне услуге. Истовремено саморегулација штити и професионалне повластице и одржава јавно поверење и подршку за професионалне привилегије.

Професионална етика. Под исправним владањем мисли се на поступке који су у складу са моралним вредностима које је неко друштво или култура уопштено прихвата као норме. Спровођењем начела професионалне етике назива се "примењеном етиком." Тако свака призната професија преводи општеприхваћене замисли о исправном владању у службене кодексе етике и професионалног понашања. Ови кодекси усмеравају професионалну праксу и служе као основа за спровођење етичких начела и санкционисање оних, која та правила крше. Дакле, професионално понашање се заснива на "племенитим мотивима", а етички кодекси се користе за контролу и оцењивање понашања, па се сходно томе, тумаче појединцима који одступају од прихваћених стандарда понашања. Професионална етика се темељи на начелу да добро клијената и читавог друштва мора имати предност над положајем и утицајем професионалних радника. Поставља се онда питање: Чему брига за етику и спровођење етичких кодекса? Одговор је истовремено и једноставан и сложен. Једноставан одговор би био да би се заштитили они који се поверавају професионалцу, тј. они који поверавају професионалцу своје интересе и осећања, а сложенији одговор подразумева и бригу за заштиту саме професије, професионалних привилегија, статуса и колегијалности.

Поверење као императив. Клијенти увек имају другачији однос са професионалцима, него са онима који то нису. Robert Sokolowski то сликовито објашњава: Ако завршите на одељењу хитне помоћи, вероватно нећете познавати лекаре нити медицинске сестре који се брину за вас, али ћете имати одређени степен поверења у њихове квалификације и способности. Мало је вероватно да бисте пре лечења затражили њихове индексе, како би проверили јел' су положили све испите или да вам објашњавају ценовник и предвиђене трошкове. Упоредите овај однос који имате са

лекарима и медицинским сестрама и онај који успостављате, на пример, са аутомеханичаром када одвезете аутомобил на поправку. Разлика је у вредности онога што поверавате. Када тражите услуге професионалца, ви излажете ризику самог себе, а не само своју имовину. Ваше добро осећање зависиће од потеза професионалаца, јер ви углавном морате открити аспекте своје личности који иначе спадају у приватну сферу. Другим речима, ви професионалцу поверавате податке које можда скривате и од најближих пријатеља. Често му заправо поверавате себе и своју имовину, чиме на неки начин улазите у поверенички однос. То значи да професионалац вас и вашу имовину третира као нешто што му је дато на поверење и он је, самим тим, дужан да ради за ваше добро. Управо по овој обавези се разликују професионалци од других образованих и стручних радника.¹⁸

Професионалне привилегије. Због вредности и поверења које је уграђено у повереничке односе, професионалци имају традиционално повлашћен положај у друштву. Осим тога, они обављају посао који се сматра посебно вредним делом због образовања и праксе која је потребна за развијање одређених знања и вештина. Будући да новац, сам по себи, не може бити довољна награда за такав посао, друштво овим радницима додељује посебне привилегије. С друге стране, професионалци стално морају улагати у своје образовање, како би могли заштити своју професију и испуњавати обавезе које она подразумева. Професионалне привилегије се темеље на јавном поверењу, исправном понашању и поузданости у професионалне компетенције. Ако професионалци злоупотребе поверенички однос или на неки други начин искористе клијенте, односно ако не задовољавају прописане стандарде, они не штете само интересима свог клијента, већ и интересу читаве професије. Дакле, професионалне привилегије почивају на имплицитном споразуму између професије, јавности и државе. Ево примера таквог споразума: "Заштитите моје чланове од нелимитиране конкуренције слободног тржишта и они ће сигурно личне интересе подредити вашим. Ја ћу их пажљиво одабрати, подучити и организовати тако да у свом раду буду компетентни и етични." Једноставно речено, професионалне привилегије не укључују само однос професионалца с његовим клијентима или колегама, већ и обавезе које произилазе из имплицитног уговора са друштвом у ширем смислу.

Друштвена одговорност. Свака професија, као што видимо, мора испунити очекивања и моралне обавезе на нивоу друштва. И професија и професионалци морају служити друштву. Исправно владање подразумева добробит друштва, а професионална удружења имају улогу моралних агената и чувара јавног добра. Да би испунили друштвену одговорност, професионалци нису дужни да ставе само на располагање своје знање и вештине и пруже стручне услуге, већ су одговорни и за унапређење институција које те услуге обезбеђују. Будући да односи с јавношћу имају учинак и изван клијентске организације, сваки стручњак мора водити рачуна о намераваним и ненамераваним последицама посла којим се бави. Посредством професионалних удружења, стручњаци за односе с јавношћу преузимају колективну одговорност за одређивање потребног нивоа стручности, дефинисање стандарда понашања, одређивање потребног образовања и предуслова за добијање дозволе, за подстицање истраживања ради ширења корпуса знања, и коначно, представљање професије у оним питањима која се тичу професионалних привилегија и друштвене мисије. На крају, односи с јавношћу се оцењују у складу са учинком који имају на друштво. Односи с јавношћу имају већу друштвену одговорност ако (1) доприносе слободној етичкој размени идеја и такмичењу појединаца и институција на тржишту јавног мњења; (2) откривају позадину и циљеве својих настојања или покушаја; (3) доприносе високим стандардима понашања.

¹⁸ Sokolowski, R. "The Fiduciary Relationship and the Nature of Professions", цитирано у Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., оп. цит., стр.145

Односи с јавношћу имају мању друштвену одговорност ако (1) потискују или на било који други начин ограничавају слободан проток идеја; (2) скривају иницијаторе својих настојања или их приписују другима; (3) толеришу нестручну и неетичку праксу.

Друштвено одговорни односи с јавношћу имају пет основних позитивних и три основне негативне карактеристике:

Позитивне карактеристике:

- унапређују професионалну праксу применом стандарда етике и понашања;
- унапређују организације истицањем потребе за њиховим јавним прихватањем;
- служе јавном интересу артикулацијом свих ставова унутар јавног форума;
- служе нашем сегментираним друштву тако да комуницирањем и посредовањем замене дезинформације - информацијама; неслогу - разумевањем;
- испуњавају своју друштвену одговорност наглашавајући јавни интерес и помажући друштвеним групама да се прилагоде променљивим потребама окружења.

Односи с јавношћу су до сада учинили много доброга за друштво у целини. Њихова корисност огледа се у прикупљеним новчаним средствима за нове зграде; стипендијама за студирање на факултетима; кампање против разних болести и злоупотреба опојних средстава; смањење сиромаштва, боље услове живота за бескућнике; смањење етничке, расне и верске дискриминације и сукоба; одговорно предузетништво које улагачима гарантује зараду, запосленима посао, а потрошачима робе и услуге; боље разумевање глобалних проблема и односа. Као што можемо видети, потенцијалне користи етичких ефикасних односа с јавношћу, заиста су неограничене.

Негативне карактеристике:

- наглашавање посебних интереса, понекад и на штету јавног интереса;
- додатно замагљивање већ загушених комуникацијских канала, "псеудо догађајима" и сувишним фразама које више збуњују него што објашњавају;
- загушење наших комуникацијских канала цинизмом и губитком веродостојности;

Односи с јавношћу сувише често замагљују и прикривају сложена јавна питања уместо да их разјасне. Амерички економиста Robert Heilbroner признао је односе с јавношћу као друштвену силу, али их је истовремено прогласио главним кривцем "за општу извештаченост комуникације." Он даље наводи: "Нико не може порећи да је основна функција односа с јавношћу прикупљање аутентичних идеја и информација. Такође, нико не може порећи да многи стручњаци за односе с јавношћу, који раде у корпорацијама, на колецима или заступају неке друге интересе, поштено преносе корисне информације. Међутим, нико не може оповргнути и чињеницу да односи с јавношћу гуше комуникацијске канале. Тако читамо вести и сумњамо да се иза њих скрива 'саопштење за медије.' Срећемо познату особу и њену репутацију приписујемо публицитету. Најгоре од свега је што добро понашање више не приписујемо добрим мотивима, већ 'добрим односима с јавношћу.'

У сваком случају, друштвени аспект професионалне етике подсећа нас да ПР-менаџери, али и читава професија, морају имати на уму добробит читавог друштва док служе својим клијентима. Тај се аспект назива "друштвеном одговорношћу." Одабиром професије, ПР-менаџер преузима на себе њену друштвену одговорност, баш као и знање, вештине, поверење и привилегије. Укратко, да би се квалификовали као професионалци, ПР-менаџери (како појединачно тако и колективно) морају деловати као представници морала у друштву. Служење јавности и друштвена одговорност увек су испред личног интереса.

4.2. Остале професионалне основе

Бринући се за етичко понашање својих стручњака, односи с јавношћу настоје да се представе као професија у моралном смислу. Да би стекли професионални статус, потребно је и квалитетно образовање (у научном смислу) будућих професионалаца и основни истраживачки рад (у стручном смислу) који ће усмеравати праксу. Осим тога, стручњаци за односе с јавношћу и њихове организације све више преузимају институционална, процедурална и чланска правила других професија, тј. настоје да се квалификују у функционалном смислу. Треба имати на уму да појам професије није производ логике и као што истиче William Hurst историчар права у једном од својих ранијих издања *Public Relations Journal*-а: "Одређена звања су стекла статус професије на рачун свог друштвеног значења, а то друштвено значење с времена на време одлучује уклапа ли се неко звање у професионалну категорију или не." Бројна звања, навешћемо само нека: болничка нега, финансијско планирање, трговина некретнинама, настоје да изборе свој професионални статус, али будући да се многи покушаји чине из личних интереса, а не ради јавног интереса, у томе већином и не успевају.

Неким се покушаји да се избори професионални статус могу учинити себичним, али професионализам ипак користи читавом друштву. Професионализацијом се институционализују најбоље праксе и успостављају стандарди квалитета који служе јавном интересу. Професионализација нам је донела бољу здравствену заштиту, сигурније путеве и мостове, квалитетније куће, брже аутомобиле и авионе, као и више стандарде пословања, банкарства и рачуноводства. Овом списку свакако треба додати и компетентније односе с јавношћу. Како бисмо успешно проценили професионални напредак савремених односа с јавношћу, потребни су нам и одговарајући критеријуми. Уз етичке основе и моралне прерогативе, постоје и други индикатори професионалног статуса:

1. Професионално образовање које развија јединствена знања и вештине и темељи се на корпусу теорије које је настала истраживањима.
2. Друштвено признање јединствености и нужности услуге.
3. Радна аутономија и лична одговорност стручњака.
4. Етички кодекси и стандарди учинка које утврђује независно удружење.

Да закључимо, да би односи с јавношћу стекли професионални статус, морају имати специјалистичке образовне програме и одговарајући корпус знања; морају бити друштвено признати; морају прихватити личну одговорност и придржавати се постојећих кодекса који штите јавни интерес и истичу друштвену одговорност.

4.2.1. Професионално образовање

Признати стручњак за односе с јавношћу David Ferguson једном приликом студентима Универзитета *Ball State*, рекао је следеће: "Односи с јавношћу неће стећи статус професије док год се њиме баве и од њих просперирају људи који нису прошли, заиста, строг академски програм." То је сигурно истина, јер да би се бавили признатом професијом потребно нам је образовање које може да пружи специјалистичка знања и потребне вештине које ће професионални статус довести на виши ниво. Будући да је образовање стандардизовано и захтевно, појединци се на сличан начин упознају са вредностима и очекивањима будућег посла. Њихово дружење не само да стандардизује праксу, него и јача повезаност међу колегама. Због времена и труда који се улаже у изградњу корпуса знања и вештина, професионалци посебно вреднују интелектуалне доприносе свом подручју и зато је професионално образовање од изузетног значаја. Академски програми који се односе на образовање у односима с јавношћу нису више никаква новост. Још давне 1920. године, у доба процвата пропаганде, на Универзитету *Illinois* John F. Wright основао је смер "пропаганда"

како би, по његовом признању, донео престиж свом новом звању. Већ 1923. године Edward L. Bernays, кога сматрају оцем савременог ПР, уводи смер односи с јавношћу на одсеку за новинарство Факултета за трговину, рачуноводство и финансије, Универзитета New York и од тада се студијски програм односи с јавношћу слуша на многим универзитетима широм света. Америчко удружење за односе с јавношћу (ПРСА) и Комитет за образовање у односима с јавношћу, 1991. год. направили су један занимљив и користан водич - Где студирати односе с јавношћу? у коме се, између осталог, налазио списак од 212 колеџа и универзитета у САД-у, Канади, Порторику и Аустралији који имају програме за односе с јавношћу. Ту је важно додати и респектабилне програме у Аустрији, Енглеској и Немачкој. Без обзира на локацију, образовни програми све више привлаче пажњу стручњака за односе с јавношћу и великог броја студената. Основна интересна подручја академских програма односа с јавношћу који се изучавају на већини универзитета су:

- 1. Начела, праксе и теорије односа с јавношћу:** упознавање студената са теоријама, менаџерским задацима и етичким начелима. Ово је теоријски, а не практични део програма односа с јавношћу.
- 2. Технике односа с јавношћу:** писање, пренос порука, медијске мреже. Нагласак је на писању, дизајнирању, уређивању и дистрибуцији писаних материјала који се користе у пракси односа с јавношћу. Укључује новинарство, радио, телевизију и аудиовизуелне медије.
- 3. Истраживање ради планирања и оцењивања:** ово подручје објашњава како се истраживање користи за идентификацију проблема и јавности, утврђивање активности и комуникацијских стратегија, и процена резултата програма. У раду се користе методе проналажења чињеница и евентуалне истраживачке методе које се примењују за доношење одлука у односима с јавношћу.
- 4. Стратегија и управљање односима с јавношћу:** студенти се служе анализом случаја и техникама планирања кампање како би стекли потребно искуство у планирању, менаџерској анализи и управљању програмом. Теорија одлучивања и теорија менаџмента примењују се на стратешко планирање односа с јавношћу.
- 5. Контрола праксе односа с јавношћу:** студенти стичу практично радно искуство, и то током приправничког стажа. Обично је реч о пажљивом структурисаном и контролисаном професионалном задатку у неком одељењу или агенцији за односе с јавношћу.

Такође, постоје и напредне специјалистичке студије попут пропаганде и односа с медијима, односа с локалном заједницом, односа с улагачима и финансијским институцијама, односа са запосленима, и међународни односи. Негде постоји додатно образовање у подручјима као што су теорија и процес комуникације, историја и структура масовне комуникације, производња комуникације, писање и уређивање, графика и типографија, фотографија, електронски медији и јавни говор.

Сваки ПР-менаџер морао би бити у току са развојем теорије и праксе у својој професији. ПРСА и Међународно удружење пословних комуникација (ИАБЦ) подстичу своје чланове да зараде додатне бодове перманентног образовања (ЦЕУ) учествујући на професионалним семинарима и радионицама. ЦЕУ пружа ПР-менаџерима да развијају сталну евиденцију постигнућа која им може послужити као доказ већих способности и самим тим могућност напредовања у послу. ЦЕУ се службено дефинише као 10 контакт-сати партиципације у организованом перманентном образовању, и то са одговорним спонзорима, компетентним руководиоцима и квалификованим предавачима. Од 1993. године сви акредитовани чланови ПРСА-е морају прикупити одговарајући број бодова за перманентно образовање, професионални развој и служење јавности како би задржали акредитацију. Императивом стручности и способности, као и служењем јавности, ПР се све више приближава признатим професијама.

4.2.2. Истраживање и знање

ПР-менаџер својим професионалним образовањем би требао да стекне приступ корпусу знања и вештина на којима се професија заснива. Захваљујући перманентном образовању, стручњаци за односе с јавношћу су стално у току са развојем научних истраживања која проширују постојећи корпус знања. Међутим, концепти корпуса знања и вредности научног истраживања, нажалост, нису општеприхваћени. Већина стручњака за односе с јавношћу није претплаћена на научне часописе, нити их чита. Чак и чланови надзорног одбора неких фондација и института, јасно створених да подстичу основна истраживања, с презиром говоре о научном раду и покушавају усмерити средства на производњу "употребљивих вести." Знак сигурног напретка у смислу професионалног статуса је све већа активност у истраживањима и критичким преиспитивањима уходаних уверења о односима с јавношћу. На пример, проблеми у односима с јавношћу у пословним и индустријским организацијама, исто су тако тешки и сложени као и када је реч о грађевинарству, финансирању, производњи или дистрибуцији. Зато ПР-менаџери овим проблемима морају приступити врло пажљиво и методички како би били једнако добро припремљени као и инжењери, економисти или други менаџери који се суочавају с проблемима у свом подручју. Овакав научни приступ темељи се на корпусу знања који се развија опсежним истраживањима. Зато се често и каже да: "Ништа није тако практично, као добра теорија."

Пројекат "корпус знања"

Истраживачки одбор ПРСА-е је одлучио да прикупи релевантне теорије и научне публикације, направи сажетке књига и чланака и објави ажурирану библиографију и кратке изводе. Литература односа с јавношћу обележава јаз између тренутних информацијских потреба ПР-менаџера и научно-теоријских истраживања. Тако је ПРСА-ина публикација *Public Relations Tactics* и ИАБЦ-ова *Communication World*, намењена стручњацима који су заинтересовани за свакодневне проблеме и технике у обликовању и управљању програмом, односно за "практичне вести." Независни лист *Public Relations Quarterly* објављује коментаре и научне анализе, рецензије књига и редовне колумне које се баве релевантним темама. ПРСА-ин тромесечник *Public Relations Strategist* бави се темама и трендовима који могу занимати професионалце за односе с јавношћу, односно како пише у рекламном материјалу часописа њихове колеге, што ће рећи главног извршног директора, маркетиншке менаџере, директоре финансија и директоре одељења за људске ресурсе. С друге стране, научни часописи - *Public Relations Journal* и *Journal of Public Relations Research* - објављују месечне извештаје о друштвеном аспекту односа с јавношћу, професионализму и развоју теорије. Литературу односа с јавношћу карактеришу класичне бриге професија у настанку: заокупљеност и интроспекција (самоиспитивање) у потрази за колективним идентитетом, оправдањем и признањем.¹⁹

Подршка истраживању

Будући да се свака професија темељи на специјалистичком корпусу знања, које се развија истраживањем, ПР-менаџери морају подржавати напредак професионалног знања. Како би унапредила професионализам у односима с јавношћу, ПРСА је 1956. основала Фонд за истраживање и образовање у односима с јавношћу који финансира истраживања, објављује научне радове и подстиче професионално образовање. Фонд је омогућио универзитетским професорима да раде у компанијама за односе с јавношћу или корпорацијама и делила је стипендије за последипломске студије односа с јавношћу. Фонд је, такође, 1961. почео финансирати и серију годишњих предавања. Ипак, можда његов највећи допринос је финансирање преко потребних књига, покретање серије библиографија и издавање *Public Relations Reviewa* (првог научног часописа за односе с јавношћу).

¹⁹ Broom, G.M. et.al. "The Gap between Professional and Research Agendas in Public Relations Journals." *Public Relations Research Annual* 1, 1999, str.141-54.

Током 1980-их, Фонд за истраживање и образовање у односима с јавношћу, удаљио се од своје првобитне мисије и почео се осамостаљивати од ПРСА-е. Чланови надзорног одбора су безуспешно покушавали увести односе с јавношћу у пословне школе и приближити *Public Relations Review* ненаучној публици. Године 1988. на врхунцу дуготрајне расправе о циљевима научних часописа, Фонд је престао финансирати лист и власништво пренео на уредника-оснивача. Потом је обећао да ће основати нови лист с "информацијама и идејама које се темеље, у првом реду, на свакодневним искуствима експерата", међутим, он никад није изашао. Фонд је 1989. преименован у Институт за истраживање и образовање у односима с јавношћу. Данас је смештен на Универзитету Флорида и даље финансира истраживачке пројекте односа с јавношћу, издаје релевантне књиге и додељује стипендије за додипломске и последипломске студије односа с јавношћу. Наградом "*Pathfinder Award*" Институт сваке године одаје признање за посебни истраживачки допринос. Годишња награда за најбоји дипломски и магистарски рад представља подстицај напредном студију односа с јавношћу. Институт додељује и тзв. "СМАРТ" стипендију за подршку последипломским истраживањима. Стипендија укључује и плаћени двомесечни стаж у Кетцхумовом њујоршком одељењу. У 1990-им, главни финансијер истраживања у односима с јавношћу постаје ИАБЦ-ов Фонд за научно истраживање. Фонд је израдио пројекат изврности у односима с јавношћу и комуникацијском менаџменту, како би истражио утицај односа с јавношћу на пословне резултате организације и утврдио факторе који утичу на компанијин успех.

4.2.3. Акредитације

С обзиром да државе не издају писмена одобрења за бављење односима с јавношћу, ПРСА и ИАБЦ увеле су акредитацијске испите. Акредитацијски испити су, по правилу, писмени и усмени (пред комисијом састављеном од квалификованих чланова). ПРСА тражи од акредитованих чланова да се континуирано образују и активно служе јавности, па је 1991. год. увела и испит за задржавање акредитације. Како би задржали титулу "овлашћеног стручњака за односе с јавношћу" (АПР), акредитовани чланови морају за три године "зарадити" 10 бодова, и то додатним образовањем, професионалним развојем и радом у јавним службама. ПРСА је 1996. год. проширила услове за задржавање акредитације свим члановима који су свој статус стекли пре 1991. год. Акредитацијски испит ИАБЦ-а (за титулу "овлашћеног пословног комуникатора" или АБЦ) састоји се од писменог и усменог испита, и презентације портфеља. У документима ИАБЦ-а стоји да је АБЦ "доказ професионалног достигнућа и одговорности" и знак да је ПР-менаџер напредовао од "занатског нивоа на ниво комуникацијског менаџмента", односно на ниво "овлашћеног пословног комуникатора."

Отприлике сваки пети члан ПРСА-е (стручњак који се у пракси налази пет или више година) има акредитацију. Реч је о бројци од 4000 људи. Када је реч о ИАБЦ-у, акредитацију има тек 600 чланова (мање од 5%). Заговорници акредитације залагали су се готово двадесет година да се бројни акредитациони програми сједине у један јединствени програм. Предложено је и да се оснује "Веће за односе с јавношћу" као јединствено тело које би издавало акредитације, те разматрало случајеве кршења етичких кодекса и професионалних стандарда. Ово Веће би се бринуло за дефинисање и одржавање високих професионалних и комерцијалних стандарда и посредовало код притужби на понашање појединих ПР-менаџера, агенција и компанија за односе с јавношћу. Нажалост, овај предлог је отпао, углавном због недостатка интереса и територијалних натезања. Укратко, ако желе стећи професионални статус, односи с јавношћу треба да имају јединствен и строг акредитацијски испит. Постојећи кодекси су лабави и добровољни, удружења и друштва делују неповезано, а државна овлашћења не постоје. Сигурно да оваква ситуација не погодује онима који захтевају професионализацију и високе етичке стандарде.

4.2.4. Етички кодекси

Да би струка постигла одређени статус у друштву потребно је да у организацији којом сама управља прихвати корпус професионалних норми које се обично називају етичким кодексима. Са развојем професионализма и осећајем кохезије, расте и брига за професионалне стандарде. Један од родоначелника и идејни покретач односа с јавношћу у Канади, Leonard Knott, једном је изјавио: "Нажалост, ови кодекси немају стварну вредност ако их не прихвате сами послодавци и ако се не могу применити на понашање пословних организација." Frank Wylie, дугогодишњи борац за виша етичка начела у односима с јавношћу, упозоравао је: "Никако не смемо дозволити да прихватамо најнижи вредносни именитељ понашања, негативну и назадну филозофију која каже: 'то заправо ником не може нашкодити.' Морамо тежити вишим нивоима етичности и бити упорни у остваривању тих циљева." Ни Donald Wright, научник који се специјализовао за етику у односима с јавношћу, не ослобађа одговорности појединачне менаџере: "Премда ће колеге и етички кодекси увек наметати некакву дисциплину, етичке одлуке ће, ипак, највише зависити од појединачних менаџера.

Многи ПР-менаџери озбиљно настоје да се квалификују у моралном смислу, али зато неки други доживљавају етичке кодексе као "продавање магле" и гомилу празних фраза. Покушаји унапређења етике у подручју односа с јавношћу огледа се у великом броју кодекса професионалне етике. Најпознатији кодекс је ПРСА-ин Кодекс професионалне етике, који је усвојен давне 1954. год. и последњи пут ревидиран 1988. године. У наставку представљамо Кодекс професионалне етике у односима с јавношћу:

Америчко удружење за односе с јавношћу (ПРСА) Кодекс професионалне етике у односима с јавношћу

I Декларација

Чланови Америчког удружења за односе с јавношћу заснивају професионална начела на основним вредностима и достојанству сваког појединца, сматрајући да је слободно изражавање људских права, посебно слободе говора, слободе удруживања и слободе штампе, од темељног значаја за праксу односа с јавношћу. Служећи интересима својих клијената и послодаваца, ми се залажемо за бољу комуникацију, разумевање и сарадњу међу различитим појединцима, групама и друштвеним институцијама, као и за исте услове запошљавања у професији односа с јавношћу.

Обећавамо:

- да ћемо се понашати професионално и да ћемо у односима према јавности неговати истинитост, тачност, праведност и одговорност;
- да ћемо сталним образовањем и усавршавањем развијати своју стручност, унапређивати знање и вештине професије;
- да ћемо се у пракси односа с јавношћу придржавати свих одредби Кодекса професионалних норми, а који је усвојен 1988. год. на заседању ПРСА-е.

II Кодекс професионалне етике у односима с јавношћу

Америчко удружење за односе с јавношћу усвојило је следеће одредбе како би међу својим члановима стално унапређивали и одржавали високе стандарде јавног деловања и етичког понашања:

1. Члан ће свој професионални живот усклађивати са јавним интересом.

2. Члан ће показивати висок степен поштења и карактера док испуњава своје дужности према клијенту, послодавцу или демократском процесу.
3. Члан ће се праведно односити према јавности, бившим и садашњим клијентима, колегама, и одаваће дужно поштовање идеалу слободног мишљења.
4. Члан ће се придржавати највиших норми тачности и истинитости, избегавати претеране тврдње, неправедна поређења и признаваће ауторство туђих идеја или речи.
5. Члан неће свесно ширити лажне вести или обмањујуће информације и увек ће спремно деловати како би исправио погрешне информације за које је одговоран/одговорна.
6. Члан се неће бавити активностима чији је циљ нарушавање интегритета, комуникацијских канала или обављања јавних дужности.
7. Члан ће бити спреман да јавно открије име свог клијента или послодавца.
8. Члан неће користити било ког појединца или организацију која тврди да служи или заступа неки виши циљ, или да је независан, непристрасан, а уствари служи неким другим интересима.
9. Члан неће гарантовати постизање специфичних резултата, а који нису под његовом директном контролом.
10. Члан неће представљати сукобљене или конкурентне интересе без изричитог пристанка обе стране и то након што им се предоче све чињенице.
11. Члан себе неће довести у положај да се његови лични интереси, стварно или потенцијално, сукобљавају с његовим обавезама према послодавцу, клијенту или другима, а да о таквим интересима нису у потпуности обавештене све заинтересоване стране.
12. Члан неће од других прихватати хонорар, провизију или било какву другу награду, осим од клијента или послодавца којима служи, и то само у случају, када их је про претходно упознао са свим битним чињеницама.
13. Члан ће свесно чувати поверљиве податке и приватност својих садашњих, бивших и потенцијалних клијената или послодаваца.
14. Члан неће свесно нарушавати професионални углед или праксу другог стручњака.
15. Ако члан располаже доказима да је други члан крив за неетичке, незаконите или неправедне поступке, укључујући и кршење овог Кодекса, мора о томе одмах информисати надлежна тела Удружења, која ће онда деловати у складу са процедурама утврђеним у члану 12. Статута.
16. Члан који је позван на саслушање, дужан је да се појави, осим ако га не ослободи дисциплинска комисија.
17. Члан ће у најбржем могућем року раскинути односе с било којом организацијом или појединцем, ако такви односи подразумевају другачије понашање од онога што прописују одредбе овог Кодекса.

4.3. Будућност односа с јавношћу

Премда су од средине XX века до данас забележили значајан напредак, односи с јавношћу још увек нису јавно признати као права професија. Недостају им стандардизовани образовни програми, обавезне дозволе (сертификати), потпуна преданост јавном интересу, јавно признање друштвене одговорности и ефикасна саморегулација. Факултети и катедре за новинарство и комуникације постигли су знатно виши ниво консензуса око стандардизовања образовних програма, али још увек нису утврдили који је то степен едукације потребан за улазак у струку. Иако се многа професионална удружења залажу за увођење акредитација (чак и универзалних акредитација), иницијативе за увођење дозвола или сертификата углавном су симболичне природе и често се одбијају без озбиљног разматрања. Етички кодекси и професионалне норме јесу доказ професионалног статуса, међутим, они не представљају никакву "претњу", будући да се оптужени може једноставно повући из организације. Репутацију односа с јавношћу и даље нарушавају новинари који парадире као саветници за односе с јавношћу и радије манипулишу другима, него што покушавају да их разумеју. Постоји обиље доказа да ни сами стручњаци за односе с јавношћу

не схватају у довољној мери своју функцију. Све у свему, ПР-ом се још увек баве бројни појединци који се не могу квалификовати ни морално, али ни знањем и стручношћу. Срећом, оних других је све више и више.

Будућност, ипак, може бити обећавајућа, али под условом да појединци почну да гледају на односе с јавношћу као професију, а не као занат. Они су очито одлучили не приметити да разлика почива у повереничким односима, као обележју професионалне праксе, али не и заната. Исто тако, они су одлучили игнорисати чињеницу да корпус знања расте, те да се све више развијају посебне вештине, неопходне за спровођење ефикасних односа с јавношћу. С друге стране, ПР-менаџери заокупљени стицањем професионалног статуса могу занемарити стварни идеал професионализма: пружање стручних и етичких услуга људима који имају потребе за тим услугама. Једно без другог не иде - етика без стручности је бесмислена; стручност без етике је бесциљна. Европски научник Hans-Martin Sass на то јасно и указује: "Етика и стручност иду заједно; само заједно оне чине прави професионализам и представљају морално прихватљиве темеље за професионалне повереничке услуге. Клијент од експерта... не очекује начелну стручност... или начелну преданост врлинама или моралним/религиозним начелима; он или она очекују да ће стручњак добро и технички и морално просуђивати у конкретним случајевима." Мање је битно могу ли се односи с јавношћу описати као струка; важније је колико добро, односно лоше, стручњаци раде. Ако стручњаци за односе с јавношћу желе да се докажу као група, онда ће они морати практиковати боље односе с јавношћу, заузети етичке ставове и подстицати институционализацију етике у својим организацијама. Наиме, истраживач Kathy Fitzpatrick утврдила је да мање од 7% представника за етичка питања долази из односа с јавношћу. Исто тако, стручњаци за односе с јавношћу заступљени су тек у 12% етичких одбора свих организација. Пре готово стотину година, група предводника zaloжила се за оно што ми данас зовемо односи с јавношћу. Иницијативе за професионализацију праксе и служење јавном интересу и даље су усмерене на унапређењу образовних програма, развоју корпуса знања, поштравање услова за примање у струку, те подизању стандарда етике и прихватљивог понашања. Ове иницијативе гарантују да ће односи с јавношћу и даље напредовати у професионалном смислу и да ће појединци с преко потребним моралним начелима, знањем и способностима добити прилику за стицање професионалног статуса. Ако се стручњаци за односе с јавношћу буду придржавали високих норми етике и професионализма, односи с јавношћу ће се афирмисати у односу на друга стручна занимања и тако постати звање у служби јавног интереса.

5. КОМУНИКАЦИЈА И ЈАВНО МЊЕЊЕ

5.1. Слање поруке наспрам комуникације

Уз масовну комуникацију као глобалну појаву, у свету је стално расла и снага јавног мњења. Медији чији је допринос у свему томе огроман толико су се умножили да је битка за публику постала најважнија обавеза, баш као и потрага за далеким, занимљивим и сензационалним вестима и информацијама. У свету се сваке године издаје велики број књига различитих наслова, погледају милиони телевизијских емисија, слушају многе радио станице и чита различита дневна штампа, часописи и ревије. Сваки од ових медија настоји привући публику, али проценити количину порука којим смо свакодневно изложени, значило би, у ствари, играти се игре погађања. Треба се, једноставно, задовољити тврдњом да је свако од нас изложен, односно да свако од нас потражује стотине, чак и хиљаду порука дневно. Читајући овај Приручник по вашем избору, ви ћете у току дана бити изложени још великом броју различитих порука од којих многе нисте тражили или их нећете тражити. Вероватно ћете преко неких само "прелетети", будући да вас садржај много не занима. Друге ћете једноставно пропустити зато што сте окупирани нечим другим или "искључени." Укратко, ваша пажња предмет је жестоке конкуренције, а такмичари су бројни. Да би се одбранили од најезде "ловаца на пажњу", морате постати избирљиви, чак и отпорни. Мали број порука успе да се пробије до публике, а још мањи број има некакав учинак. Стога и не чуди што често неки комуниколози говоре о "непропустљивој публици."

Комуникација односа с јавношћу само је један од такмичара у окружењу пренатрпаном порукама. Први задатак је придобијање пажње циљане публике. Други задатак је подстицање интереса за садржај поруке. Трећи задатак је ојачати жељу и намеру да се реагује у смислу поруке, а четврти задатак би био усмеравање поступака свих оних који се понашају у складу са порукама. Као што видимо, комуникациони процес није тако једноставан, бар не толико једноставан како га многи сматрају. Мит о комуникацији каже да је слање поруке исто што и комуницирање поруке. У суштини, комуникација се меша са дисеминацијом (ширење порука, вести). Ова забуна долази до изражаја када се стручњаци за односе с јавношћу позивају на евиденцију објављених материјала (исечака из новина и записа из говорних медија) као доказ обављене комуникације. Ови стручњаци вероватно се држе комуникационог модела ког су развили информатичари Shannon и Weaver док су радили за лабораторије Bell Telephonea у касним 1940-тима. Овај модел се састојао од следећих елемената: извор поруке, порука или сигнал, канал поруке и прималац или одредиште поруке. Ако узмемо у обзир њихову телефонску перспективу, не чуди што комуникациони процес изазива релативно мало проблема. Технички проблеми настају када сигнал или канал ограничава (искривљује) поруку која се преноси од извора према пошиљаоцу. Семантички проблеми се појављују када прималац не перцепира поруку и значење на начин како је то замислио пошиљалац. Проблеми утицаја сугеришу да послана порука није произвела жељене резултате код онога који ту поруку прима. Као што је Weaver и написао: "Кључна питања везана за комуникациони процес су количина информације, капацитет комуникационог канала, процес кодирања који се може искористити да би се порука превела у сигнал и на крају, ефекти шума."²⁰ Међутим, као што се слажу многи стручњаци за односе с јавношћу, комуникација с циљном публиком увек је сложенија од онога што сугеришу ова питања. Wilbur Schramm кога сматрају оцем у области истраживања комуникација истиче да комуникацију компликују људи и наставља: "Комуникација (или барем људска комуникација) је нешто што раде људи. Она нема свој властити живот. У њој нема никакве чаролије, осим оне што јој људи додају у комуникативном процесу."

²⁰ Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., op. cit., стр.252

Порука нема значења осим онога што јој људи приписују. Размишљати о комуникацији значи размишљати о људима (начину на који се односе једни према другима и према својим групама, организацијама и друштвима, утичући једни на друге и излажући се утицајима, информисући се и примајући информације, подучавајући и учећи, забављајући се и препуштајући се забави - помоћу одређених знакова који постоје независно од њих). Да бисмо разумели комуникациони процес међу људима, морамо разумети начин на који се они односе једни према другима."²¹ То нимало није једноставан задатак. На пример, Schramm-ов модел комуникације је двосмерни модел у којем прималац и пошиљалац делују унутар контекста својих референтних оквира, свог међусобног односа и друштвене ситуације. Комуникација је узајамни процес размене сигнала с циљем информисања, упућивања или уверавања. Он се темељи на заједничким значењима, па је и условљен односом између комуникатора и друштвеног контекста. Сам процес информисања подразумева четири корака: (1) привући пажњу; (2) навести примаоца да прихвати поруку; (3) навести примаоца да интерпретира поруку онако како смо ми то планирали; (4) навести примаоца да сачува поруку за каснију употребу. Још захтевнији је процес упућивања који има и пети корак - подстицање активног учења и деловања. Процес уверавања иде даље од активног учења. Он има и шести корак - приклањање жељама или ставовима онога који шаље поруку. Очито је, дакле, да пети и шести корак увећавају ограничења информисању, упућивању и уверавању.

5.2. Елементи комуникационог модела

Ранији истраживачи комуникација проучавали су појединачне елементе модела комуникационог процеса како би дефинисали утицај сваког од тих елемената на ефикасност целокупног процеса. Истраживачи су већином били усредсређени на уверавање, међутим, новије студије се баве ширим спектром учинака.

Пошиљалац

Обележја извора поруке утичу на почетну рецепцију (примање) поруке, али имају слаб утицај на дугорочни учинак поруке. Овај дугорочни ефекат стручњаци често називају "ефектом спавача." Према теорији о уверљивости (веродостојности) и привлачности извора, студенти ће сматрати, на пример, да су поруке о спречавању инфекције ХИВ-ом уверљивије ако их презентују веродостојни извори (као што су признати медицински ауторитети), него ако их саопштавају саме колеге студенти. Ипак, за неколико недеља прималац поруке ће памтити отприлике исту количину информација, без обзира на то јесу ли их добили од веродостојног извора или од колега студената. Новија истраживања говоре да извор може имати и краткорочни и дугорочни учинак. Један научник тако каже да веродостојност извора појачава вредност информације. Наиме, перцепција, поузданост и стручност извора дају поруци додатну тежину. Ако помножимо ове три особине, извор добија на значењу у комуникационом процесу. Истраживачи су закључили да премда обележја извора утичу на комуникациони процес, њихов учинак варира од ситуације до ситуације, од теме до теме, од раздобља до раздобља. Без обзира на то једно је сигурно, а то је да обележја извора увек утичу на то како ће прималац на почетку прихватити поруку.

Порука

Иако обележја поруке сигурно утичу на комуникациони процес, многи се комуниколози слажу у томе да је "значење садржано у људима, а не у речима." То нас води до логичког закључка да различити људи који примају исту поруку, могу ту поруку интерпретирати на различите начине, приписати јој различита значења, те различито на њу и реаговати. Обележја поруке могу имати снажан утицај, чак и ако нису подложне једноставним и директним узрочно-последичним

²¹ Schramm, W. "The Nature of Communication Between Humans." *The Process and Effects of Mass Communication*, 1999, str.17

објашњењима. Према концепту непопустљиве публице прималац посредује код ефикасности поруке, па то отежава тражење оних правила која би се могла примењивати у свим комуникацијским ситуацијама. Истраживања која су повезала почетно уверавање са карактеристикама поруке нису утврдила таква правила, али се зато дошло до неких спознаја које се и данас користе у односима с јавношћу. На пример, ако желиш некога да увериш - да ли онда порука треба да разматра само једну страну аргументације, или обе стране? Истраживања су уопштено гледајући дала следеће препоруке:

1. Ако прималац има гледишта која нису у сагласју са твојим, онда му треба пружити аргументе за оба гледишта.
2. Ако се примаоци унапред слажу са твојим ставовима, твоја ће порука имати јачи утисак ако изнесеш само аргументе за личне ставове.
3. Ако су примаоци добро образовани, пружи аргументе за оба става.
4. Ако твоја порука садржи аргументе за оба става, немој изоставити релевантне аргументе за супротне ставове, јер ће примаоци који примећују пропусти постати сумњичави у погледу утицаја који можеш остварити својим излагањима.

Последња истраживања сугеришу да је усмеравање сагласности сложен процес. Ако извор поруке нема моћ или контролу над примаоцем поруке, тада уверавање постаје главна стратегија. С друге стране, ако пошиљалац има моћ или контролу над оним који прима поруку, тада је најважнија стратегија подучавања или усмеравања. Истраживачи истичу да постоје четири главна приступа код усмеравања сагласности:

1. Стратегија санкционисања - сагласност се остварује уз помоћ награда и казни које зависе од пошиљалаца, прималаца или резултата ситуације.
2. Стратегија алтруизма - прималац се позива да притекне у помоћ пошиљаоцу или некој странци коју он представља.
3. Стратегија аргумента - директни захтеви (пошиљалац не пружа оправдање или мотивацију за своје захтеве); објашњења (прималац даје једно или више објашњења за своје захтеве); наговештаји (пошиљалац намешта ситуацију или околности из којих прималац изводи жељени закључак и изражава сагласност).
4. Стратегија заваривања - пошиљалац погрешно представља ситуацију, даје лоша оправдања или обећава награде и казне које није у стању да спроведе.

Медиј или канали информација

Нове технологије којима испоручујемо поруке све су већи изазов уходаним уверењима. Тако је увођење телефака током 1980-их означило револуцију у пословној комуникацији. Исто се догодило и у телефонској комуникацији са увођењем телефонских секретарица, бежичних и мобилних телефона и говорне поште. Електронска пошта је променила комуникацију унутар организације, па и прекодржавних граница. На пример, у Unisus-у готово шест од десет запослених има приступ електронском билтену компаније на свом рачунару. Уместо да чекају следеће издање папирнатог билтена или обавештења на огласној табли, запослени се "укључе" на централни рачунар компаније како би примили обавештења која се могу у сваком моменту ажурирати. Резултати анкете су показали да је Unisus-ова информативна мрежа најомиљенији извор информација (пре шефова, папирнатих билтена, чак, и увек популарних гласина). Због успеха електронског билтена Unisus је укинуо свој папирнати билтен и што је занимљиво нико се није бунио. Што је још чудније, запослени Unisus-а преферирају електронски билтен пре интерперсоналне комуникације са својим шефовима. Комуниколози су годинама сматрали да је интерперсонална комуникација "лицем у лице" најдиректнија, најснажнија и најпожељнија метода размене информација. Данас то више није тако. У савременом друштву, контакти "лицем у лице", често уступају место посредним контактима. Изговорене речи замењују се писаним порукама. Писане поруке замењују се радијским и телевизијским порукама и сликама. Телевизијске и радијске поруке замењују се дигиталним сигналимa које је могуће преводити у све врсте

информација. Да бисмо могли одабрати адекватан медиј или адекватне канале информација, морамо разумети медије и медијске учинке. Занимање за одабир медија порасло је након познате тврдње теоретичара комуникације Marshalla McLuhana: "Медиј је порука." Ипак, научници нису успели одвојити ефикасност медија од ефикасности других елемената у процесу. Теорије о "неограниченим" способностима медија (модел "поткожне ињекције") углавном су пропале.

Једна друга теорија о утицају медија каже да штампа и телевизија имају различите учинке због различитих одлика самих медија. Учинци штампаних медија или медија "високе ангажованости" углавном следе образац "видети-схватити-осетити-урадити." Телевизија, као медиј "ниске ангажованости", ствара постепене промене у перцепцији, служећи се честим понављањима. Прикривени учинци долазе до изражаја у конкретној ситуацији када је потребно донети одлуку или реаговати на одређен начин (на пример, приликом куповине неког производа). Другим речима, ефикасност телевизије на понашање не морају одмах бити видљиви. Осим тога, понашање може пратити и промена ставова. Научници то објашњавају чињеницом да лева половина мозга процесуира поруке високе ангажованости, што их шаљу штампани медији, док десна половина мозга процесуира поруке ниске ангажованости што их шаље телевизија. Овде је интересантно да се објашњења медијских учинака високе и ниске ангажованости, заснивају на разликама у можданим активностима прималаца. Међутим, истраживања у којима је примењена најновија технологија за мерење можданих импулса не подржава ову теорију. Поред свега тога научници закључују да "гледање телевизије, изгледа, није ништа посебно."

Прималац

Комуникациони модел (и програми за односе с јавношћу) често схватају публику као пасивне примаоце на крају процеса преноса поруке. Ова традиција се наставља упркос сталном истицању "двосмерности" и научним доказима који говоре у прилог другачијем моделу и улози публике. Раније студије масовне комуникације сугерисали су да је масовна публика осетљива на поруке и медије с којима манипулише владајућа гарнитура. Забринуте критичари истицали су да су људи све више отуђени, да више не постоје јаке социјалне и психолошке силе какве су постојале у традиционалним друштвима, те да је такво стање последица индустријализације, урбанизације и модернизације. Управо је појам осетљиве публике послужио као подстицај ранијим истраживањима медијских учинака и изазвао забринутост критичара. Међутим, прикупљени докази дају другачију слику. По свему судећи, деца нису тако универзално осетљива на филмове, стрипове и телевизију као што су се критичари медија прибојавали. Исто тако, Универзитет Yale спровео је експеримент који је показао да поруке које уверавају немају универзалан утицај на примаоца. Примера ради, прималац који вреднује своје чланство у некој групи релативно су равнодушни на поруке које наглашавају противничке ставове. Константно агресивни појединци углавном су отпорнији на убеђивачке поруке. С друге стране, убеђивачке поруке снажније утичу на примаоце с ниским самопоуздањем и осећајем друштвене одбачености, него на људе с високим самопоштовањем и осећајем равнодушности према другима. Укратко, теорија о монолитној и пасивној масовној публици не стоји. Ближа је теорија која каже да селективни, активни примаоци процесуирају поруке које су намењене неколицини, а не масама. Као што каже Brenda Dervin професор комуникације на универзитету Охајо: "Пошто знају да су масе у најбољем случају неодлучне, ако не и непокорне, комуникатори предузимају сваки напор да би комуницирали вешто и добро. Док год комуникацију концептуализују као једносмерни ток, комуникатори се посвећују циљању порука на различите сегменте публике и подупиру ангажман публике кад год је то могуће."²²

²² Dervin, B. "Audience as Listener and Learner, Teacher and Confidante: The sense-Marking Approach." *Public Communication Campaigns*. 3. издање, 1998, str.69.

Контекст односа

Комуникација се одвија у оквиру односа између комуникатора. У те односе убрајамо блиске и интимне односе, попут оних у браку и пријатељству, као и они формални, компетитивни и конфликтни интерперсонални односи у различитим приликама. Наравно, суштина је у томе да однос сам по себи довољно снажно утиче на процес комуникације. На пример, једна теорија пријатељства сугерише да на природу и количину комуникације утичу четири дијалектичке димензије. Прва од њих је она између зависности и независности. Комуникација између пријатеља одвија се под противуречним притисцима - један пријатељ мора допустити другом да донесе личне одлуке, али истовремено му пружити подршку и помоћ. Друга димензија је између наклоности и инструменталности. Пријатељи комуницирају у контексту показивања наклоности (наклоност је сама себи циљ) или користе пријатељство како би постигли неки други циљ. Трећа дијалектичка димензија је између лошег расуђивања и здравог разума. На пример, од пријатеља се очекује да безусловно прихвати један другог, али какав би то пријатељ био ако не бих помогао "конструктивном критиком?" (Срећно код решавања овог проблема!). Четврта димензија која утиче на комуникацију је између отворености и заштитништва. Овде настаје сукоб између спонтаности и отворености наспрам стратегије и опреза. У позадини свих ових противуречних притисака лежи спознаја о пријатељству као приватном односу који се остварује унутар оквира јавних очекивања. Зато и не чуди што је комуникација врло сложен процес, чак, као што видимо и између два пријатеља.

Конфликт има подједнако сложен комуникациони контекст. Сукоб настаје када двоје или више људи имају моћ да једни другима намећу санкције док покушавају остварити узајамно искључиве циљеве. Сукобљене стране могу имати различите вредности и могу дефинисати ситуацију на различите начине. Свака страна има средства или ресурсе да ангажује ону другу. Сукоб престаје онда када сукобљене стране предосете победу или пораз или када вероватни исход не може више оправдати трошкове настављања сукоба.

Сваки тип релацијске комуникације има четири основне димензије: (1) емоционално узбуђење, мирноћа и формалност; (2) интимност и сличност; (3) наклоност; (4) доминација-потчињеност. На пример, ментор је објавио неке промене у радном распореду за студенте, а да их претходно није консултовао (прва димензија). Промене је објавио тако да је нови распоред ставио на врата свог кабинета (друга димензија). Обавештење изражава менторову наду да нови распоред неће пореметити ниједног студента (трећа димензија), али показује да ментор има моћ да креира радни распоред (четврта димензија).

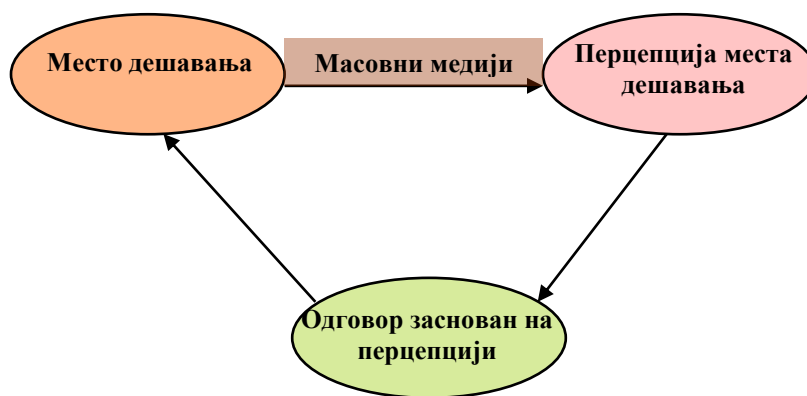
Не чуди што невербално понашање игра важну улогу у релацијској комуникацији. Близина сугерише интимност, привлачност, поверење, бригу, доминацију, способност уверавања и агресивност. Осмехивање сугерише емоционално узбуђење, мирноћу, формалност, интимност и наклоност. Додир сугерише интимност. Контакт очима интезивира остале невербалне знаке. Међутим, ове интерпретације невербалног понашања не узимају у обзир културолошке разлике. У неким културама (на пример у арапским и латиноамеричким културама) физичка блискост не мора нужно сугерисати доминацију или агресивност. Код Навајо-Индијанаца, као и у неким азијским културама, контакт очима може бити протумачен као знак непоштовања или провоцирања. Поједине културе практично и забрањују додиривање у јавности. Вербална и невербална комуникација помаже људима да развијају узајамну наклоност, али да би се разумео комуникациони процес не треба само разумети однос између комуникатора, већ и шири друштвени контекст у којем се комуникација одвија.

5.3. Ефекти процеса комуникације

Ефекти комуникације дуго су већ предмет занимања и истраживања. Размишљање о утицајима медија варирају од раних теорија о "свемоћним медијима", па све до теорија о "медијима без утицаја". Мотивисана хипотезом о неограниченим утицајима филмова на беспомоћну децу, Фондација Реупе је у 1920-има покренула своја истраживања. Можда је страх критичара био неоправдан. Након што су током 1940-их и 1950-их политичке кампање и амбициозна политичка уверавања дала поражавајуће резултате, многи су закључили како масовна комуникација нема готово никаквог ефекта. Можда су организатори кампања једноставно тражили превише од масовне комуникације. Новија истраживања потврђују теорије према којима масовне комуникације имају ефекте у посебним условима. Очигледно да одговор зависи од тога које питање постављамо.

Стварање перцепције о свету који нас окружује

Ранији теоретичари сматрали су да је улога масовне комуникације²³ да нас, пре свега, информише о догађајима, особама, стварима и местима о којима немамо неко директно искуство. Walter Lippmann је то најбоље формулисао када је писао о "спољњем свету и сликама у нашим главама." Он је описао "троугао" између места дешавања (које укључује људе, места, дела и читав распон могућих феномена), перцепције тог места и реакције која се заснива на тој перцепцији. Последња страна троугла је довршена када реакције утичу на место дешавања (видети слику 5.1.).



Слика 5.1. Масовни медији у обликовању јавног мњења (теорија о ефикасности медија)
Извор: Lippmann, W. *Public Opinion*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1997, стр. 16-17.

Lippmann је нагласио да већина људи не може имати директан приступ великом делу онога што се у свету догађа: "то је изван домашаја, изван видеокруга, изван мисли." Масовни медији нам помажу да створимо "веродостојну слику" света који се налази изван нашег домашаја и директног искуства. Липманова запажања о ефикасности медија на јавну перцепцију, послужила су касније

²³ "Масовне комуникације су организовано и институционализовано преношење свих облика информација помоћу савремених средстава комуникације. Због моћи информације, на формирање јавног мњења и усмеравања великог броја корисника у жељеном правцу, сматра се да средства масовне комуникације имају огромну снагу коју контролишу одређени центри моћи. Из наведених разлога, предузимају се одговарајуће мере контроле и усмеравања мас-медија формирањем посебних јавних сервиса који имају мању пропагандну, а више општу образовну и цивилизацијску улогу." Wikipedia. *Масовне комуникације*. <http://sr.wikipedia.org/sr>

као оквир за истраживање утицаја масовне комуникације и као основа за будуће дефинисање односа с јавношћу.

Постављање приоритета

Теорија о ефектима масовне комуникације, позната и као "теорија о постављању приоритета", надовезује се на Lippmanove замисли о медијском утицају, уводећи разлике између онога о чему мислимо и онога шта мислимо. Прво се односи на знање, а друго на мишљење (предиспозиције). Теорија о постављању приоритета сугерише да масовни медији могу снажно утицати на когнитивни ниво, а да притом не утичу на предиспозицију. Међутим, чак и ако је то једини ефекат медија, јасно је да последице постављања приоритета нису безначајне. Ранија истраживања показала су, на пример, да релативна важност коју медији придају некој теми током председничке кампање има кумулативни учинак на бираче. Другим речима, важност коју бирачи придају некој теми више је одраз медијске презентације него самог политичког програма. Поред тога, релативни број људи укључених у неку тему расте упоредо са релативном важношћу коју медији дају тој теми. Приоритети медија и јавности били су најсличнији у раној фази кампање и то око тема за које је било најмање вероватно да су људи имали нека директна искуства.

Размислимо о могућим последицама постављања приоритета. Пре свега, медији својом презентацијом могу учврстити јавна мишљења о одређеним питањима, људима, организацијама, институцијама, итд. Друго, промене у количини медијске пажње могу довести до промена у јавним приоритетима. Треће, што су људи више забринути за неку тему, то више показују склоност да о њој нешто науче; њихова мишљења о теми су снажнија и више показују спремност да предузму одређене акције (додуше теорија о постављању приоритета не предвиђа које ће информације људи тражити, на који начин ће се њихова мишљења променити или које акције ће предузети). Четврто, медији својом презентацијом могу утицати на приоритете неких специфичних и важних јавности, као што су законодавци, регулатори и други креатори политике. Укратко, масовна комуникација може утицати на јавно мишљење истичући теме и ставове које заступају одређени људи и групе у медијима. Али то није све. Попут Lippmanove теорије о ефикасности медија, теорија постављања приоритета доприноси концептуалним основама масовне комуникације односа с јавношћу.

Ширење информација и иновација

Истраживања показују да осим постављања приоритета, масовна комуникација олакшава друштвену интеракцију и друштвене промене. На пример, неки људи користе масовне медије како би добили информације из извора који им нису слични. Извори могу имати различиту социјалну, економску и образовну позадину, али их медији чине приступачнима. Медији, дакле, обезбеђују информације из извора коју нису доступни у интерперсоналним мрежама, где "слични говоре са сличнима." Када људи једном приме информације од стране медија, они улазе у разговор опремљени корисним новим информацијама. Оно што научимо из масовних медија често одређује тему разговора и обезбеђује заједничку платформу потребну за почетак комуникације: Јел' си у данашњим новинама видео...? или Није ли Лане Гутовић био духовит кад је рекао да...? Све у свему, масовни медији пружају информације онима који их траже, те обезбеђују информације потребне за каснију интерперсоналну комуникацију. Овај ток масовни медији - интерперсонална комуникација, научници су у почетку називали моделом "двоетапног тока." Модел сугерише да идеје теку од медија према "вођама јавног мњења", који онда информишу друге кроз интерперсоналне разговоре. Већина се слаже да је комуникација вишеетапни ток, те да су медији ефикаснији у ширењу информације од интерперсоналних разговора. Ипак, интерперсонална комуникација је ефикаснија од масовних медија када је реч о обликовању или промени начелног односа људи према неком питању или иновацији. Када је у питању широки распон тема и

иновација, људи ће се за субјективну процену уместо изворима масовних медија, радије обратити својим интерперсоналним мрежама људи сличне оријентације. Наравно, масовни медији могу проширити дохват таквих мрежа, а тиме и брижност којом се бирају портпароли да саопштавају информације. Идеје или иновације лакше се усвајају: (1) ако су корисније од оних који су већ афирмисане; (2) ако су компатибилне с претходним искуствима и другим аспектима ситуације; (3) ако су једноставне; (4) ако их је лако проверити; (5) ако се могу посматрати и дају очигледне резултате. Процеси ширења и усвајања информације илуструју учинак који има масовна комуникација на интерперсоналну комуникацију и мреже. Што је још важније, они показују како масовна и интерперсонална комуникација узајамно делују у друштвеним системима и друштвеним променама.

Дефинисање социјалне подршке

Теорија "спирале тишине" разматра феномен који се назива "тиха већина." Појединци који мисле да је њихово мишљење о некој теми супротно мишљењу већине других људи углавном се о њој не изјашњавају. У крајњем случају, чак и ако се већина заправо сложи, али појединачно то не призна, њихова тишина и неактивност могу оставити погрешан утисак да одређено мишљење заступа тек мали број људи. С друге стране, појединци који мисле да њихов став деле многи други, односно да број људи који се с њима слаже брзо расте, пре ће изразити своје ставове. Због тога се може учинити да гласна мањина, која саму себе види као доминантну, заиста и представља широко прихваћено мишљење. Као што је Липпманн истакао пре више од 80 година и пре него што се појавила теорија спирале тишине, људи "једнако снажно реагују на измишљотине и на стварност те... у многим случајевима помажу да се створе оне исте измишљотине на које и реагују."²⁴ У ствари, јавно мњење настаје како појединци колективно проналазе подршку за своје ставове у личној интеракцији, односно прате масовне медије. Појединци посматрају и процењују своју друштвену средину, процењују дистрибуцију неког става, снагу и шансу за успех, те одређују друштвене санкције и цену сваког става. Спирала започиње тако што појединци бирају да буду "тихи" или да изразе своје мишљење. Спирала постаје видљива када већи број појединаца преноси своја запажања у јавну тишину или изјашњавање. Појачава се када медији презентују своје ставове који се најагресивније и најчешће исказују, а притом се не труде да одреде реалну дистрибуцију ставова. Медији својом презентацијом могу рефлектовати, наметати или изазивати ефекат спирале тишине на јавно мњење. Међутим, сазнања о динамици колективних запажања појединаца о њиховој друштвеној средини и јавном мњењу обично се директно преводи у праксу односа с јавношћу. Пример су кампање за јавно информисање које настоје "разбити" спиралу тишине о пушењу, вожњи под утицајем алкохола, злоупотреби опојних средстава, насиљу у породицама, сексуалном узнемиравању и сигурном сексу, да наведемо само неке од њих. У наведеним и бројним другим примерима масовна комуникација је одиграла кључну улогу у редефинисању друштвено прихватљивог изјашњавања и понашања.

5.4. Јавно мњење

Под појмом јавног мњења обично се подразумева најобичније гомилање појединачних погледа на неку тему. Међутим, овај приступ не узима у обзир важну чињеницу да је мишљење јавно. Појединачна сазнања могу, али и не морају представљати консензус или "заједничко размишљање." Консензус се више односи на ставове који утичу на јавну расправу или који се у њој обликују међу људима који деле "осећај заједништва." Зато јавно мњење представља више од збира ставова одређене категорије људи у одређеном временском тренутку. Јавно мњење не може се дефинисати само као стање појединачних схватања. Оно је пре динамични процес изражавања,

²⁴ Lippmann, W. *Public Opinion*. New York: Hartcourt, Brace and Company, 1997, str.14

прилагођавања и усклађивања идеја на путу према колективном одређењу смера деловања. Јавно мњење се јавља у групама које комуницирају, које групно одређују шта је тема, зашто је она предмет јавног интереса и шта можемо с њом учинити. Наравно, да овај процес подразумева лична запажања, али мишљења која имају појединци о неком друштвеном питању (и садржајно и у свом облику) увелико зависи од јавне расправе. То је разлог зашто се комуникација тако често метафорички изједначава с екстернализованим (спољним, привидним) схватањем, а то је да комуникација захтева "заједничко размишљање." У пракси, међутим и научници и стручњаци за односе с јавношћу "снимају" јавно мњење, односно замрзавају процес у једном временском тренутку како би га описали у конкретној ситуацији, а онда и упоређивали с другим ситуацијама. У својим истраживањима они исувише често мере само смер и интензитет запостављајући на тај начин остале важне димензије јавног мњења.

Смер јавног мњења има своју вредносну димензију која може бити "позитивно - негативно - неутрално", или "за - против - уздржан." У својој најједноставнијој форми смер је потврди или одрични одговор на питања истраживача. Медији често објављују резултате испитивања јавног мњења као обичне проценте позитивних и негативних мишљења о некој теми, предлогу или кандидату. На пример, медијском презентацијом неке председничке кампање доминирају прилози о резултатима испитивања јавног мњења, популарности, предности или заостатку и другим индикаторима смера јавног мњења о кандидатима. Ови прилози обично чине преко 40% свих прича, што нам само говори да је смер најосновнија и најчешће коришћена мера јавног мњења.

Мере интензитета показују колико људи држе до свог мишљења, без обзира на његов смер. На пример, многа истраживања на различите теме често захтевају од испитаника да обележе једну од више понуђених варијанти (апсолутно се слажем/слажем се/нити се слажем, нити се не слажем/не слажем се/апсолутно се не слажем) како би истовремено означили и смер и интензитет својих ставова. Мере интензитета пружају почетну процену о релативној снази наклоњености према неком ставу. Сматра се да интензитет и смер не показују само какав људи имају став према неким питањима, као што су нпр. питања абортуса, забране пушења, уништавање шума или питања о неким јавним, политичким и спортским личностима, већ и колико су та мишљења заиста снажна.

Стабилност индицира (показује, означава) колико су дуго испитаници одржавали или ће одржавати исти смер и интензитет мишљења. Мере стабилности захтевају посматрања у два или више наврата и то у одређеном временском раздобљу. Ово се може упоредити с табелама које током времена бележе промене у ценама акција. Када је Алан Греенспан чувени амерички економиста током дугог периода "буллисх маркет" тзв. биковског тржишта (снажне потражње за акцијама) давао неформалне примедбе и коментаре о каматним стопама, то се одмах одразило и на цене акција. Председничким кандидатима након изборне конвенције обично порасте подршка у јавном мњењу. Укратко, мере стабилности показују како јавно мњење реагује на догађаје и друге информације.

Информацијска подршка се односи на количину знања који људи имају о предмету мишљења. На пример, бирачи који подржавају неку странку имају често високо мишљење о водећим људима те странке, али немају довољно информација којима би могли оправдати своју наклоност према њима. У политичким кампањама, бирачи који немају довољно информација о кандидатима или темама, тада усмеравају своју пажњу на особе за које сматрају да су повезане с кандидатом или темом и настоје да утврде како кандидат или тема утичу на њих лично. С друге стране, боље информисани бирачи вероватно ће игнорисати специфичне информације укључене у тему и радије ће се држати уопштеније интерпретације теме, поклањајући више пажње демократским вредностима и апстрактним правима појединаца. Укључујући се у јавну расправу о некој теми, људи се постепено уче да заснивају своја мишљења и ставове на релевантним аспектима теме, односно да не обраћају пажњу на теме које се процењују као небитне. Излагање информацијама,

дакле, редукује пажњу коју особа поклања некој теми на мали број релевантних информација, под условом да међу вођама јавног мњења постоји општа сагласност о томе како ваља мислити о некој теми. Пратећи локалне изборе, истраживачи су установили да људи који располажу с више информација о некој теми имају чвршће ставове о тој теми, али смер тих ставова није лако предвидети. Осим тога, већа је вероватноћа да људи са богатијим знањем и чвршћим ставовима гласају и контактирају локалне челнике.

Исто тако, ако ставови о релативно неутралним темама немају "информативну подршку", то може значити да су смер и интензитет ставова подложни променама. На пример, ако компанија за генетски инжењеринг биљака Монсанто (МОН) утврди да јавно мњење које се противи генетским тестирањима биљног семена није утемељено на довољној количини информација, компанија би могла покренути кампању јавног информисања за едукацију чланова друштвене заједнице о могућим ризицима и користима истраживања, водећи рачуна да у обликовању поруке узме у обзир које све причом погођен или је у тој причи ангажован и како би ови тестови могли утицати на чланове друштвене заједнице.

Социјална подршка се односи на меру у којој људи сматрају да њихово мишљење деле и други припадници њиховог друштвеног окружења. Другим речима, мере социјалне подршке показују како људи дефинишу природу консензуса око одређених питања. Друштвени контекст у погледу ставова може једноставно бити склоност људи да мисле како медији или догађаји утичу на друге више него на њих саме. Истраживачи су открили да се у одређеним околностима јављају и "учинци треће особе" - људи често потцењују своју склоност да подлегну различитим утицајима, док истовремено прецењују туђу подложност утицајима. Та чињеница може утицати на начин дефинисања јавне политике (штите се они који се схватају као, назовимо их "рањивим и немоћним"), на начин спровођења кампања (утиче на гласаче које је лако уверити), као и на начин на који порота одлучује о случајевима везаним за клевете (процењује се штета која је нанесена угледу оштећеног). Као што видимо "учинак треће особе" може на различите начине утицати на понашање, премда је у основи реч о спознајном феномену.

Узимајући у обзир све претходно наведено закључујемо следеће: да би се описало и разумело јавно мњење, потребно је много више се удубити у саму суштину ствари и пажљивије мерити, него се само ослонити (како се то често чини) на телофонска анкетања. Јавно мњење је одраз динамичног процеса интерперсоналне и медијске комуникације о одређеним питањима, а одвија се између група људи са сличним способностима деловања. "Заједничко размишљање" често резултира и "заједничким деловањем" - стварним разлогом за разумевање јавног мњења.

5.4.1. Дефинисање јавности

Стручњаци за односе с јавношћу, пре свега, морају одбацити појам "универзалне јавности", јер јавност је један мозаик сачињен од различитих етничких, расних, верских, географских, политичких, професионалних, социјалних и других групација, од којих би сваку требало узети у обзир. Успешни планери програма комуникација управо и граде односе с посебним дефинисаним "циљним јавностима." Да немају специфичне дефиниције и детаљне информације о жељеним примаоцима порука, поставља се питање, како би мерили јавно мњење, одређивали циљеве програма, развијали смислене стратегије порука и деловања, одабрали медије за селективно и успешно испоручивање поруке. О концепту савременог приступа дефинисању јавности писао је још давно филозоф и едукатор Јохн Девеу у својој књизи "Публика и то је проблематика" (The Public and Its Problems). Он је дефинисао јавност као активну јединицу друштва коју чине сви они који препознају заједнички проблем и могу за тај проблем тражити и наћи решење. Девеу је још писао и да се јавности објектују када "сазнање о лошим последицама пробуди јавни интерес."

Међутим, без комуникације јавност ће остати "неодређена и у обрисима, грчевито тражећи саму себе и хватајући се при томе више своје сенке него своје материје."²⁵

James Grunig експерт ПР, проширио је Deweyев концепт укључујући три битна фактора који наводе латентне јавности да постану комуницирајуће активне јавности:

1. Признавање проблема - што значи да су људи свесни да је у одређеној ситуацији нешто наопако или да нешто недостаје, и по томе знају да су им потребне информације.
2. Признавање ограничења - што значи да људи верују да их ограничавају спољни фактори или да могу нешто учинити везано за дату ситуацију. Ако људи мисле да њихов ангажман може нешто значити или да могу утицати на проблем, они ће свакако тражити информације како би разрадили план деловања.
3. Ниво учествовања - што значи да људи верују да они учествују у ситуацији и да ситуација утиче на њих. Другим речима, што људи јаче верују да су укључени у ситуацију, већа је и вероватноћа да ће о њој и комуницирати.

Након што је тестирао своју "ситуациону теорију" јавности на бројним еколошким темама, Grunig је закључио да "еколошке" јавности које су дефинисане на основу сличности у комуникацијском понашању нису идентични јавностима што их дефинишу демографски атрибути или место. Његова истраживања стално потврђују да постоје четири типа јавности:

1. Свестране јавности су активне без обзира на то о којој је теми реч.
2. Апатичне јавности су непажљиве и неактивне без обзира на то о којој теми је реч.
3. Једнотемне јавности су активне када је у питању једна одређена тема или ограничен број сродних тема. (У ове јавности убрајају се групе за заштиту људских живота и друштва за заштиту животиња.)
4. Јавности "врућих" тема постају активне тек када медији разоткрију готово све актере, а тема постане предмет широке друштвене расправе. (На пример, јавна расправа о безбедности у саобраћају или глобалном загревању планете, актуелне су теме захваљујући медијима који поклањају знатну пажњу овим проблемима).

Како сугерише Grunigova "ситуациона теорија", дефиниције јавности нису унапред издвојене у конкретним ситуацијама. На пример, корисне дефиниције јавности прелазе оквира демографије или "психологије", те обухватају релевантне показатеље заједничког признања узајамних интереса и ситуационих варијабли које повезују неке појединце (али не и неке друге) с конкретним ситуацијама или темама. Другим речима, јавности су резултат конкретних тема или ситуација, а не неких карактеристика које су заједничке свим ситуацијама. У том смислу Dewey је написао следеће: "Када нека црква, синдикат, пословно предузеће или образовна институција својим понашањем утиче на велики број људи у свом окружењу, појединци изложени утицају формирају јавност која настоји деловати посредством адекватних структура и организују се ради контроле и регулације." Deweyева концепција јавности се даље логички шири и обухвата структуре, правила, санкције и казне које намећу изложени људи "кад се сматра да је нужна системска брига о последицама."

Конкретне теме и ситуације одређују какав ће бити садржај, величина и распон реакција сваке јавности. На пример, нека организација даје добровољни прилог како би помогла изградњу апстрактне скулптуре у неком парку и тиме подстицала бројне појединце да се ангажују на најразличитије начине. Одређени број (ако не и већина) сматрају да их се тиче добровољна акција организације, мада вероватно нису у директном контакту с организацијом, нити живе у близини парка. С друге стране, ако иста организација најави сложено реструктурирање свог дугогодишњег дуга, реаговаће тек неколицина високих руководиоца који се плаше смене, финансијски

²⁵ Dewey, J. *The Public and Its Problems*. New York: Henry Holt and Company, 2000, str.15-17

аналитичари и институционални улагачи. Разматрајући ове јавности које се формирају у две претходно описане ситуације, можемо закључити да ће давање прилога у добровољне сврхе изазвати реакцију ширег спектра јавности и већег броја људи, него предлог о реструктурирању дуга. Ипак, видљиво је да ће дугорочне "лоше последице" финансијског реструктурирања имати много већи утицај на друштво него настанак авангардног уметничког дела.

6. МЕДИЈИ И ОДНОСИ С МЕДИЈИМА

6.1. Нови медији, нови изазови

Стручњаци за односе с јавношћу у својој пракси служе се штампаним речима, изговореним речима, сликама и комбинацијама свих ових комуникацијских облика. Они користе контролисане и неконтролисане медије како би комуницирали с бројним јавностима своје организације. Контролисани медији су медији у којима професионалци за односе с јавношћу утичу на оно што је речено, како је речено, кад је речено и - у одређеној мери - коме је речено. У неконтролисаним медијима стручњаци за односе с јавношћу немају директну улогу у одлучивању о медијском садржају. Уместо њих, "медијски уредници" одлучују о томе шта ће се објавити, када и коме. Технологије мењају наше спознаје о медијима посебно концепт масовних медија. Савремене технологије доводе до тога да канали као и садржаји што их они носе постану доступни различитим јавностима. Уверење о маси, о недиференцијалној пасивној публици застаревају, а интерактивни медији замењују конвенционалне једносмерне канале.

Технологија првобитно развијена да повећа производњу често је доводила до веће индивидуализације комуникације. На пример, компјутеризовани процесори речи и брзи штампачи генерисали су велике количине писама за које се чинило да су упућена појединцима. Данас софистицирани програми повезани с базама података производе писма која су упућена појединцима и која задовољавају специфичне информативне потребе. Појединачно усмерено оглашавање поштом променило је медијски микс у оглашавању и све се више користи у односима с јавношћу. Организатори састанака и конвенција уводе интерактивне системе за реакцију публике као што је ИРИС, да би добили тренутну повратну информацију о темама о којима се расправља. Како би стали на крај пасивном гледању филмова, филмски продуценти уводе интерактивне системе у којима публика одређује радњу и исход приче. Телефакси и телефонске анкете су, чак и од часописа и телевизије учиниле двосмерне медије. Системи оптичких влакана сигурно ће створити праве информацијске аутопутеве који ће променити комуникацију, трговину и друштвене односе на свим нивоима. Укратко, можемо рећи да су медији изложени наглим променама и "демистификацији."

Сталне новости у развоју медија доприносе да комуникација свакодневно доживљава невиђене промене. Сигурно да је Интернет најраширенији експонент комуникацијске револуције. Дигитални свет је променио комуникацију унутар организације и између организације и њеног окружења. Иако многи признају ову нову стварност и експериментишу с новим медијским технологијама, мало њих зна разлоге, начине и последице њихове примене у свакодневној пракси. Институт за истраживање и образовање у односима с јавношћу окупио је крајем 1997. год. водеће људе у подручју односа с јавношћу и комуникације и затражио од њих да утврде неке промене до којих је довео напредак у технологији, као и њихов стварни или потенцијални учинак на организациону комуникацију. Следе у најкраћем закључци тих и других особа, као и остале информације које илуструју учинак нове медијске технологије:

1. Интранет²⁶ и Интернет пружају двосмерну комуникацију каква раније није била могућа. Међусобно повезане мреже комуникационе технологије означавају парадигматску промену у

²⁶ Интранет - локална мрежа рачунара (обично неког предузећа или установе) која користи Интернет технологију

начину корпоративне комуникације. Тако директори корпорација кажу да је електронска пошта постала основно средство комуникације у њиховим организацијама, као и комуникације с многим другим интересним групама изван организације. Такође, они наводе и да је нови медиј унапредио њихову двосмерну комуникацију с јавношћу. Укратко, технологија која посредством светских веб-страница обезбеђује да свака информација постане доступна свакоме, мења и начин на који људи комуницирају како у интерним односима, тако и у односима према спољној јавности.

2. Нови медијски свет мења се великом брзином и то ће се наставити и у наредних неколико година. Иако стручњаци за односе с јавношћу морају имати одређену контролу над веб-страницом организације и над другим стратешким комуникацијама није вероватно (а ни ефикасно) да креирају и одржавају веб-странице, односно да покушавају контролисати или проверавати комуникацију. Равнотежа се све више помера на страну милиона корисника који седе за умреженим рачунарима и ангажују се у комуникацији коју бисмо могли назвати "многи с многима" и која замењује стари модел комуникације "један с једним."

3. Технологија, као никада раније, омогућава дистрибуцију и пријем већег броја података и информација. С променама долазе и повољне прилике, мада се оне понекад одвијају пребрзо да би могли пратити њен садржај. На пример, претраживање светских веб-страница данас захтева сортирање 320 милиона страница које нису заштићене од претраживача шифрама или другим заштитним мерама. Чак и најсофистициранији претраживачи могу излистати тек једну трећину тих страница, а предвиђа се да ће у будућности бити још и горе. Steve Lawrence из NEC Research Institute-а саопштио је у часопису Science да ће до 2003. год. број Интернет-страница нарасти 1.000% и достићи број од 3,5 милијарди. Већ данас претраживање према кључним речима или имену даје милионе резултата, "остављајући људе да се утопе у мору података, још увек жедних информација", како каже Paul Reser, новинар Associated Press-а.

Стручњаци за односе с јавношћу сигурно доприносе овом океану података. То је установио Joerg Hoewner, студент масовне комуникације Универзитета Ruhr у Немачкој. Он је направио анализу садржаја веб-страница 106 компанија за односе с јавношћу, од чега је 77 имало седиште у САД-у. Компаније су у просеку имале 21 страницу - мање од половине имало је садржаје о профилу генералног директора и важних чланова компаније, само 45% је имало у свом садржају списак клијената, 29% је имало изјаву о компанијиној филозофији, 24% је имало податке о ценама услуга, а тек 9% је имало исечке и студије случаја досадашњих успеха компаније.

6.2. Медији за интерну јавност

Најважнији односи у организацији су односи са запосленима и то на свим нивоима. Појам интерне јавности односи се и на надређене и на подређене у организацији. Ове јавности представљају најважнији ресурс организације - њене људе. Према Alvieu Smthu, бившем директору корпоративних комуникација у General Motors-у, два фактора мењају комуникацију са запосленима и изазивају респект у управи када је реч о задацима односа с јавношћу у компанији. Први фактор, чини вредност разумевања тимског рада и преданост запослених у остваривању резултата организације. На ове позитивне аспекте понашања радника доста утиче ефикасна интерактивна комуникација унутар организације која одражава њен специфичан начин живота. Други фактор, чини потреба за изградњом снажне менаџерске комуникацијске мреже, у којој ће свака надређена особа бити одговорна на свим нивоима за успешну комуникацију са својим запосленима. Информације не би требале да буду везане само уз непосредне радне задатке, већ би оне морале укључивати важна пословна и јавна питања која утичу на укупне активности организације. По Смитовом мишљењу, организације губе значајан део својих људских потенцијала због тога што не дају приоритет ефикасној двосмерној комуникацији као основном

предуслову односа између управе и запослених и читаве радне делатности. Он ову последицу назива "дремањем на послу" и наставља: "Горка је истина да због нелојалности запослених и њихове недовољне преданости организацијским циљевима, амерички бизнис, можда, губи преко 50 милијарди долара сваке године. Ово је још и уздржана процена, ако узмемо у обзир ту и трошкове одсуствовања с посла, притужбе радника, прекида производње, лош квалитет, трошкове поправке и гаранције и - што је посебно важно - власничке нелојалности, губитка сталних клијената и угледа. Можда од свега овога, најупечатљивија је неактивност запослених који ускраћују своје најбоље способности и идеје, оправдавајући се на рачун просечног рада."²⁷

Захваљујући својој улози у усклађивању и посредовању које је данас нужно у комуникацији са запосленима, стручњаци за односе с јавношћу са својом окретношћу и способношћу имају централно место у управљању интерним односима. На пример, компанија Apple Computer сматра да је комуникација са запосленима кључни фактор за одржавање широко отвореног и напредног радног окружења, као и најважнији канал који омогућава једној разгранатој, прихваћеној и децентрализованој организацији да остане усмерена и усклађена. Свакодневни пословни односи подразумевају бројне контакте, а успешна комуникација са запосленима развија се у атмосфери поверења. Постоји барем седам предуслова за успешне пословне односе:

1. Поверење између послодавца и запослених.
2. Отворене информације које слободно теку у свим правцима.
3. Задовољавајући положај и задовољавајући ниво учествовања сваке особе.
4. Континуитет посла без сукоба.
5. Здраво окружење.
6. Успех организације.
7. Утицај оптимизма на будућност организације.

У сваком случају топ менаџмент мора створити такву атмосферу и "слободну двосмерну комуникацију" у свим деловима како би то била службена политика организације.

6.2.1. Писане речи

Публикације.

У већини организација упркос новој комуникацијској технологији, писане публикације су и даље главни медиј за интерну комуникацију. Углавном њихови циљеви су следећи:

- информисати запослене о пословној делатности, смеру и циљевима организације;
- пружити запосленима информације које су им потребне да би стручно обављали своје задатке;
- охрабривати запослене да одржавају и унапређују стандарде и преданост организацији, да стално раде на побољшању квалитета и веће ефикасности, да побољшају услугу и подстичу друштвену одговорност;
- награђивати раднике за постигнуте резултате и одавати признања њиховим успесима.

Свака публикација, свако издање, свака писана реч део је координираног програма за комуникацију са запосленима. Они морају остварити не само горе наведене циљеве, него и друге специфичне циљеве како би могли адекватно реаговати на конкретну ситуацију у организацији, али и на њено окружење. Због свог учинка, трајности и референтности, писане речи остају највећа узданица комуникације са запосленима.

²⁷ Smith, A. "Getting Managers Off Their Butts and into the Communication Game." *Communication World* 9 (1) januar 1995, str.35,

Све организацијске публикације имају следеће особине:

- задовољавају потребу организације да објави своје ставове и пренесе информације које су нужне за остваривање циљева организације;
- пружају могућност организацији да испоручи поруке посебно циљаним јавностима;
- пружају организацији прилику да комуницира властитим речима, на властити начин, без прекида и пауза.

Укратко, публикације доносе организацији могућност контролисане комуникације. Иако су намењене бројним јавностима, најчешће се користе у комуникацији са запосленима, што су показала и нека испитивања стручњака за односе с јавношћу који су навели да су управо запослени примарна публика организацијских публикација. Највећа предност публикација је њихова способност да пренесу специфичне и детаљне информације уско дефинисаним циљним јавностима. Резултат свега овога је да многе организације имају неколико публикација за запослене од којих свака задовољава информативне потребе одређене групе запослених. Тако на пример, компанија Callaway Vineyardsaа има половину запослених који говоре шпанским језиком, па су публикације ове компаније штампане и на енглеском и на шпанском језику. Или на пример, Ciba-Geigy Canada штампа своје публикације за запослене и на енглеском и на француском језику, тако што је насловна страна и све стране до средине публикације штампано на једном језику, а када окренете публикацију, последња страна постаће насловна страна другог дела публикације штампаног на другом језику.

Најчешћа форма периодичне публикације су билтени. Због лако доступне и јефтине "десктоп" технологије штампања, производња билтена је релативно једноставна, брза и јефтина. Зато се многе организације користе билтенима како би пренели вести правовремено и циљано. Према Paulu Swiftu, главном уреднику Билтена о билтенима (*Newsletter on Newsletters*): "Билтени су медији који ће опстати... и развијати се... За разлику од масовних медија све више се вреднује циљана комуникација с корпорацијским светом и комуникација између удружења и њихових чланова. Они су добри за пренос специфичне поруке циљаној публици и специфичном контексту. Билтени се развијају упоредо с 'десктоп' револуцијом."²⁸

Додатне публикације (памфлети, брошуре, приручници и књиге) имају три главне сврхе:

1. Индоктринација. Публикације изражавају добродошлицу новим запосленима, члановима, студентима или посетиоцима. Свима њима публикације помажу да се поставе на прави начин тако што им се истичу: правила организације, повластице које ће особа имати ако се придржава правила или им се спомиње како су се прикључили победничком тиму развијајући на тај начин "тимски дух."
2. Упутства. Многе публикације говоре о програмима осигурања, садржајима интерних предлога, програмима хоспитализације, деоби профита, сигурносним мерама, програмима и објектима за рекреацију, програмима обуке и образовања те организационој политици и процедурама. Ови приручници пружају специфичне информације и смернице запосленима или члановима.
3. Институционализација. Институционалне публикације по правили истичу филозофију, вредности и начела организације. Говоре о квалитету, конкурентности, еколошким питањима, слободном предузетништву, друштвеној одговорности, мултикултуралној различитости и улози организације у друштву. Остали прилози говоре о свечаним отварањима, успесима организације, наградама, о историји, оснивачима и херојима организације.

Писма.

Чак и у ово доба телефакса, електронске поште и мобилних телефона, писма остају главно упориште интерне, али и екстерне комуникације. Захваљујући програмима за обраду речи, све се

²⁸ Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., op. cit., стр.293

више користе индивидуализована писма с којима се успоставља директна и брза комуникација са запосленима и другим специфичним јавностима. Писма су допуна часописима за запослене који су спорији и ређе се издају. Она омогућавају директору да са запосленима и њиховим породицама комуницира на један личан и информативан начин. Предности писама су економичност, директан и индивидуализован приступ, импресиван изглед, учинак и брзина. Писма подржавају линијску комуникацију осигуравајући тачност информације, наглашавајући оно што је битно и ново у пословању организације и посебно истичући саму важност линијске комуникације. Овај тип подршке посебно долази до изражаја у великим, диверзификованим организацијама. Свакодневна кореспонденција унутар организације је веома значајна, баш, из разлога што су писма и дописи важно и утицајно оруђе комуникације. Не треба додатно наглашавати значење ефикасних писама која изазивају задовољство, а не љутњу или збуњеност. Упркос томе, многе организације и даље шаљу хладна, укочена и отрцана писма која више збуњују него што разјашњавају.

Писање говора и штампање чланака из публикација.

Изражавање одређених ставова организације у писаним говорима уобичајена је метода с одабраним јавностима, најчешће о контраверзним питањима и јавној политици. Објашњење је једноставно: када нека организација утврди да су се њене традиционалне политике и радне методе нашле под ударом закона или пред изазовом она формално реагује или сведочи на судским процесима. Писањем говора она у потпуности открива шта је рекла те побија често селективне и необјективне медијске извештаје. Главна сврха овог медија је информисање и учвршћивање ставова важних појединаца који се брину о питањима од обостраног интереса. Зато се ови материјали шаљу запосленима, законодавцима и другим владиним службеницима, финансијским аналитичарима, вођама "група за притисак", медијима и представницима јавног мњења у друштву. Лоша страна овог медија је да он понекад служи једино директоровом егу; заступа уске интересе и говори уопштено или покушава придобити потрошаче наметљиво пропагирајући производе/услуге. Читаоци обично врло брзо открију ове привидне намере. Слична метода је штампање чланака из публикација. Уз пристанак изворне публикације, позитиван публицитет, анализе важних тема и други прилози занимљиви за јавност организације могу се поново одштампати и дистрибуирати. Тиме се жели успоставити контрола над оним што би иначе било неконтролисано медијско извештавање.

Огласне табле, постери и плакати.

Огласне табле се широко примењују и тако ће бити и у будућности. И да нема ниједног другог разлога, закони захтевају да се на огласним таблама ставља све више обавештења. Ипак, природа овог медија се мења, будући да велики број запослених ради на компјутерским терминалима који имају "електронске огласне табле" и поруке. Запослени често почињу свој радни дан проверавајући свој е-маил ради обавештења о порукама. Огласне табле су место на којима се информације јавно потврђују кратким порукама. Преко њих се врло брзо могу сузбити гласине и потврдити пожељна информација. Динамична огласна табла по правилу ће привући пажњу и зато је треба често допуњавати новим информацијама. Стално гледање у једну те исту поруку изазива досаду чији је резултат мањак пажње. Сличној категорији припадају постери и плакати на зидовима или стубовима у радном амбијенту. Уобичајене теме ових постера су сигурност, здравље, управљање домаћинством, продуктивност и сигурност.

Да би ПР-менаџери могли радити на свим овим публикацијама, потребно је да су упознати са "десктоп" издаваштвом, да су вични писању, уређивању, фотографисању, преламању текста и дизајну. ПЦ је увелико заменио папир и постао најважнији медиј за производњу писаних речи у информатичкој ери. Важно је још напоменути да публикације допуњују, али не замењују комуникацију "лицем у лице" која је нужан предуслов успешних пословних односа. Приручник за неког новог запосленог не може бити замена за стисак руке, за детаљне организацијске програме или за редовну и честу комуникацију између надређених и подређених.

6.2.2. Изговорене речи

Нови облици вербалне комуникације мењају и унапређују традиционалну комуникацију "лицем у лице", али најстарији облик ове комуникације ипак заслужује посебну пажњу.

Гласине.

Гласине нису ни формални ни контролисани медиј, мада је реч од уста до уста, често најбржи начин да се пренесе нека информација. Гласине су моћно средство комуникације, јер оне преносе поруке које су много узбудљивије од обичних чињеница или истине. Захваљујући електронској пошти гласине делују брзином електрона у бакарној жици или брзином светлости у мрежи оптичких влакана. Понекад су гласине штетне или прете да постану штетне. Разна шапутања о отказима и мерама штедње, о непријатељском преузимању од стране конкурентског предузећа, о напетом односу између чланова управе, о сукобу између фракција, заиста могу да нашкоде. Реч путује много даље од неке локалне групе; што се више шири, то се више изобличи. Стручњаци за односе с јавношћу обично прате гласине. Када су оговарања и шапутања безопасна, они не реагују. Када искрсне стварна невоља, они прекидају те приче, откривајући потпуне информације о теми. С времена на време иницирају противгласине или упознају руководиоце организације с чињеницама као равнотежу штетним гласинама. Без обзира на то о каквом се случају ради, запослени сувише често користе гласине као извор информација, па и онда када их не убрајају у своје омиљене изворе. Стручњак за односе с јавношћу мора научити да гласине испуњавају информативни вакуум који стварају неприкладни комуникацијски програми. Неформални, неконтролисани канали почињу деловати тамо где формални, контролисани медији постану.

Састанци.

Састанци пружају истовремено прилику и за говор и за слушање, тј. двосмерну комуникацију. Састанци радних група, рад по одељењима за контролу квалитета или дискусије о ангажовању запослених у вођењу послова, само су неки примери састанака оријентисаних на задатак. Оваква окупљања "лицем у лице" одузимају време резервисано за рутинске задатке, али су дугорочно исплатива јер производе добре замисли и позитвно утичу на атмосферу и изградњу тима. Баш као и остале комуникацијске стратегије, састанци морају имати специфичне циљеве, бити пажљиво планирани и вешто вођени. Размена мишљења може бити отворена, али контролисана, тако да се учесници не удаље сувише од теме и сврхе састанка. Ефикасност састанка зависи од способности модератора да артикулише и води расправу. Понекад ту важну улогу играју модератори који су посебно инструисани за олакшавање групних процеса. Када су у питању окупљања већег броја људи (нпр. када се окупља цела организација или важне спољне јавности), тада су стручњаци и особље за односе с јавношћу задужени за њихову организацију. На пример, генерални директори се дуго морају припремати за годишњу скупштину, а акционари очекују да ће им се уложено време вратити. Листе учесника су толико дуге да није неуобичајено да организације склапају уговоре са специјализованим фирмама које организују годишње скупштине. Како каже један стручњак за комуникацију, традиционални састанци "лицем у лице" у једној просторији данас су застарели јер нове технологије као што су ПЦ и дигитални аудио-визуелни уређаји резултирали су читавом новом класом "електронских састанака." Конференцијски разговори, технологија састанака преко умрежених рачунара, сателитске везе, електронске огласне табле, неповратно су променили значај састанака. Многе организације данас користе најмодернију телекомуникацијску и компјутерску технологију како би окупиле људе и идеје. Једна метода се састоји у томе да сваки од учесника окупљених око стола добије посебну тастатуру прикључену на централни рачунар. Оваква комуникација подстиче размену идеја, будући да даје исти простор повученим и подређеним члановима групе, као и одбојним говорницима и тврдокорним шефовима. Неке водеће глобалне корпорације увеле су најновије електронске системе који могу тренутно повезати људе широм света како би радили на једном проблему. На пример, ИБМ је инсталирао двадесет "Team

Focus електронских соба за састанке" са персоналним рачунарима и мултимедијским могућностима у склопу глобалне мреже. Било да су инсталирани у једној соби или да су замишљени као глобална мрежа, ови нови електронски "системи подршке групном одлучивању" служе као замена за традиционалне састанке.

"Жива реч".

Тешко да и једна организација, била она велика или мала, може опстати без обучених људи (говорника) који се могу обратити одабраним групама с одређеним информацијама и занимљивостима. Говор има следеће предности:

- представља најдиректније и најуверљивије средство комуникације, будући да подразумева контакт "лицем у лице" с публиком;
- доприноси "персонализацији" организације, посебно данас када људи сматрају да су велике организације претерано деперсонализоване;
- често пружа прилику за реплике говорника и публице - за двосмерни дијалог који може бити информативан за обе стране;
- показује отвореност организације, као и њену жељу да буде конструктиван учесник у пословима и активностима заједнице;
- доноси углед и говорнику и организацији;
- упознаје јавност с погледима организације;
- служи као меродавни материјал за друге врсте комуникација.

Не може сваки говор успешно остварити све ове циљеве. Кривица се понекад може приписати и стручњацима за односе с јавношћу, зато што се од њих често тражи да спроведу истраживање, припреме нацрт говора, развију пратећу визуелну документацију, а некада и да напишу читав говор. Осим што припремају материјал за говорнике, стручњаци за односе с јавношћу обучавају директоре за јавне наступе.

Одељење за говорнике на захтев шаље говорнике. Садржај говора често представља компромис између жеље организације да једноставно изрази своје погледе о важним питањима и њене потребе да осигура информативне програме оним групама које то и траже. Као такав, одељење за говорнике је вредан медиј за сваку организацију која жели саопштити нешто важно утицајним круговима и групама грађана у друштву. Треба нагласити да постоје четири фазе у одабиру говорника: (1) пажљиво одабрати и извежбати говорнике; (2) одабрати теме које одговарају потребама потенцијалне публице; (3) пружити им визуелну подршку; (4) рекламирати говорнике и саопштавати одговарајућим групама да их могу позвати.

6.2.3. Слике и речи

Мада су многи најављивали њихову пропаст, писане и изговорене речи су и даље главно средство комуникације. Нове технологије само су прошириле распон и могућности комуникације и тако убрзале процес дистрибуције.

Телеконференција.

Технолошки напредак у подручју сателитске комуникације такође је резултирао променама у начину одржавања састанака и конференција. Важни говорници који не могу путовати и лично присуствовати састанку, сада могу учествовати на састанцима путем сателитске телеконференције. Могу се одржати и симултане конференције у више градова на којима се говорници укључују електронским путем, а учесници састанка прате њихова излагања на великим телевизијским екранима. Уштеде на времену, трошковима путовања, простору и смештају учесника знатно премашују трошкове примене нове технологије. Основни разлог за употребу

телеконференције је тај што она омогућава приступ људима на бројним локацијама у исто време и са истом поруком. На пример, телеконференција Boba Allena, председника AT&T који је говорио о посебном програму за одлазак у превремену пензију видело је око 100.000 менаџера на 250 локација широм САД-а.

Телевизија затвореног типа.

Најновији монтажни погони ГМ-а имају уграђену телевизију затвореног типа. Постоји 60 "тимских центара", а у сваком од њих седе 32 запослена. Систем пружа живе симултане преносе (путем видеа и филма) за 2.000 запослених. "Конструисан тако да се прилагоди већем броју радних тимова, сваки се од ових центара може поделити у собе које примају по 16 људи што је отприлике величина просечног радног тима", каже Alvie Smith, бивши директор корпоративних комуникација у General Motors-у. Он је опрезан када је у питању употреба телевизије затвореног типа: "Врло је важно да се захтеви и вредности које се тичу финансија, особља и опреме темељно процене. Треба узети у обзир и доступност актуелних видео-материјала унутар организације и изван ње. Запамти, ако желиш одвући запослене с њихових радних места да би гледали програм телевизије затвореног типа то значи губитке у производњи, а то је заиста скупо. Да би оправдали трошак програми морају бити садржајни, што често није случај са аматерским тв-продуцентима који се желе само забављати." Директори Georgia-Pacifica навикли су да "иду пред камере" како би информисали хиљаде запослених својих бројних фабрика о новим достигнућима у подручју шумарства. Одељење за видео продукцију производи отприлике 70 емисија на тему обуке, продаје, маркетинга, сигурности и новости. Захваљујући квалитетној видео-продукцији, стотине трговачких представника не морају више путовати до централне локације фирме или различитих пословних јединица како би се упознали са производима компаније. Као што видимо из ових примера телеконференције и телевизија се све чешће користе, па стручњаци за односе с јавношћу морају познавати ове медије који комбинују изговорене речи и визуелни изражај. Технологије преноса су релативно новијег датума, али су ове вештине већ дуже време део праксе односа с јавношћу.

Видео и филмске презентације.

Организација осмишљава и наручује видео-спотове и филмове за потребе продаје, образовања или односа с јавношћу. Њихов циљ није похвалити се тренутним финансијским успехом, већ гледаоцу усадити пожељне идеје, мотивацију, ставове или понашање. Можда најбољи пример потенцијалног учинка оваквих филмова на публику је и Ridin' the Edge ("Вожња на ивици"), филм осигуравајућег друштва Allstate Insurance. Allstate је водио оштру кампању за обавезну употребу ваздушних јастука као стандардне опреме у свим аутомобилима чему су се неки у аутомобилској индустрији жестоко противили. Сниматељи једног холивудског филма тражили су каскадера који би се брзином од готово 70 километара на час забио у један бетонски стуб. Allstate им је дао на располагање аутомобиле опремљене ваздушним јастуцима и техничке саветнике, а у замену је добио право да снимљену сцену искористи у свом филму Ridin' the Edge. У прве четири године, филм је приказиван више од 125.000 пута, а видело га је преко 46 милиона људи. Истраживања јавног мњења показала су да међу људима који су одобравали употребу ваздушних јастука, гледаоци филма су заступљени са 27% више од оних који филм нису видели. Само 2% гледалаца није одобравало употребу ваздушних јастука, за разлику од 9% оних који филм нису погледали. Филм је иначе поред приказивања у биоскопима, приказан и на комерцијалној, јавној и кабловској телевизији. Полицијске академије, инструктори вожње и агенти осигурања и дан, данас се служе овим филмом. Allstate-ово особље за односе с јавношћу сматра како је овај спонзорисани кратки филм омогућио да ваздушни јастуци буду предмет јавне расправе, упркос јаком отпору аутомобилске индустрије.

Као средство комуникације, филмови и видео спотови имају следеће предности:

- комбинује се учинак слике, звука, драме и покрета, боје и музике;

- идеје се представљају уз покрет који се не може успешно дочарати штампаним и слушаним медијима;
- гледаоци се трајно фокусирају на поруку током читаве пројекције;
- временски фактор је експлицитан у било којој радњи или низу догађаја;
- пружа се уверљив запис догађаја;
- презентују се процеси који се не могу видети голим оком;
- упознаје гледаоца са прошлошћу и удаљеним крајевима;
- објекти се повећавају, смањују или поједностављују; апстракције се приказују уз помоћ фотографије, цртежа и графике;
- на крају, публика може гледати својим очима, а гледати значи веровати.

Изложбе и експонати.

Готово свака фабрика или болница има просторију за пријем, дворану са тематским изложбама и предворје. Факултети имају студентски центар, војне касарне имају простор за пријем гостију - просторије у којима се чувају успомене на прошле славне дане или приказују најновија техничка достигнућа. Све ове локације су природни простор за изложбе и експонате. Они се морају доживљавати као део укупног програма за односе с јавношћу јер настоје да допру до кључних јавности. Свако ко је посетио бар један сајам у животу садржај ових изложби није непознат. Готово сваки већи град има посебан центар за организацију сајмова и разних конференција. Изложбе се на оваквим окупљањима често користе у маркетиншке или продајне сврхе, али и за потребе односа с јавношћу:

- стварају или одржавају специфичну перцепцију организације;
- одржавају контакте с важним групама јавности;
- показују дубину и ширину деловања организације;
- подстичу питања за детаљним информацијама;
- пружају повратну информацију, потребну за оцењивање стратегија;
- привлаче нове људе.

Изложбе и експонате обично осмишљавају специјализоване компаније, али њихова сврха, концепција и порука, по правилу су производ програма односа с јавношћу и њихове креативности.

У овом делу где смо описивали контролисане медије (медије за интерну јавност) нису наведени сви контролисани медији доступни стручњацима за односе с јавношћу. Описани су само главни медији над којима ПР-менаџери имају висок ниво контроле. Контролисани медији су основни медији за комуникацију са интерном јавношћу, али они су и средство помоћу кога најлакше можемо допрети до екстерне јавности, поготово када на располагању имамо ресурсе и време и када величина и распрострањеност публике то допуштају. Будући да су екстерне групе јавности често велике и разводњене (због чега контролисани медији постају непрактични), у наставку разматрамо неконтролисане медије и остале масовне медије.

6.3. Медији за екстерне групе јавности

Успешна и економична комуникација с великим и веома различитим јавностима може се остварити путем масовних медија као што су: новине, часописи, стручне публикације, радио, телевизија, кабловска телевизија, ВебТВ, итд. Да би успешно обављали овај део посла, стручњаци за односе с јавношћу морају разумети улогу информације, различите медије и механизам њиховог деловања, те ставове оних који контролишу приступ медијима. Практичари за односе с јавношћу такође морају разумети да су медији ограничени својим техничким могућностима, својим вредностима, правилима и - у великом броју случајева - обавезом да обезбеде публику за своје оглашиваче. Данашњи комуникатори сусрећу се с једним парадоксом: захваљујући већем броју

комуникацијских канала фокус поруке постаје оштрији, али истовремено и борба за пажњу публике је постала све већа. Дакле, борба за приступ медијима је жестока и сваким даном постаје све жешћа. Стручњаци за односе с јавношћу стално се морају прилагођавати брзим променама у свету медија, а који су последица развоја информационих технологија, иновацијама у преносу сигнала, те новим начинима слања и проналажења података и слика.

Новине.

Иако се број дневних и недељних новина смањило током 1980-их, новине и даље представљају тежиште система јавног информисања. Кад год се спомене публицист, људи обично инстинктивно помисле на новине. У свету новине било да су оне дневне, недељне, етничке, радничке, верске, научне, стране, чита већина писмених људи. Дан за даном новинска пропаганда обликује садржаје многих информативних програма. Сваком грађанину читање новина је свакодневна појава, баш попут хране и пића. Утицај водећих светских новина стога је посебно јак. Професор новинарства John C. Merrill овакву врсту новина назива "међународним елитним новинама" и наглашава: "Овакве новине (углавном дневне) читају светски интелектуалци, политичке вође и вође јавног мњења, али и космополитски и заинтересовани грађани из разних земаља. Оне се обрађају прилично хомогеној публици широм планете и самим тим више прате међународне односе, уметност и хуманистичке науке него већина листова који се обрађају масовној публици. Реч је о добро информисаним, артикулисаним новинама које разборити људи овог света схватају озбиљно."²⁹ Међу америчким новинама које се налазе на Меррилловој листи елитних дневних новина налазе се: The New York Times, Los Angeles Times, Washington Post. На европској листи су француски Le Monde, швајцарски Neue Zurcher Zeitung, шпански El Pais, енглески Daily Telegraph и шведски Svenska Dagbladet. Међу азијским елитним дневницима истичу се јапански Asahi Shimbun и Mainichi Shimbun те индијски Times of India. Како каже Merrill елитне новине знају да неће допрети до великог броја људи, али оне настоје да утичу на озбиљне људе, интелектуалце и вође јавног мњења светске заједнице.

Према неким истраживањима утврђено је да постоји неколико група читалаца новина:

- Инструментални читалац - користи новине како би добио информације које сматра корисним за свакодневни живот. За њих је читање тек проналажење информације која ће им објаснити шта се догађа и зашто се догађа.
- Творци јавног мњења - читају новине јер им оне дају савете и смернице за обликовање и потврђивање сопственог мишљења. Новине им помажу да одреде свој став о неким питањима и стекну увид у мишљења других.
- Читалац из ужитка - доживљава читање новина као облик забаве. Он новине доживљава као извор угодног осећања; читање је циљ сам по себи, а не средство постизања неког другог циља.
- "Дизач ега" - новине су извор информација помоћи којих импресионирају друге. Они читају зато да би побољшали представу о себи и да би унапредили свој статус код других.
- Летимични читалац - користи новине у бројне и различите сврхе, међутим не постоји један образац који би упућивао на то да они припадају једном од четири наведена типа.

Предности новина су многобројне. Прво, ниједан други медиј нема толико бројну и разнолику публику из дана у дан, као ни толики спектар и дубину самог садржаја. Друго, већина новина настаје у локалним заједницама и оне су тим заједницама природно прирасле. Оне успостављају блиске односе с локалним јавностима. Треће, особа купује новине зато што то жели, а не зато што то мора. Новине су медији трајног интереса и информација. Четврто, будући да се новине већини својих читалаца обрађају на дневној бази, водеће новине су најприхватљивији медиј за кумулативну изградњу пропагандног учинка, па имају посебну вредност у пропагандним кампањама. Пето, новине се читају онда када то читаоцима одговара, за разлику од радија и

²⁹ Merrill, J. C. "Global Elite: A Newspaper Community of Reason" *Gannett Center Journal* 4 (4), 2000, стр.93.

телевизије где је тешко вратити пропуштени програм. На крају, није лако надмашити перципирану уверљивост новина. Новине имају и своја ограничења. На пример, типичан читалац чита само једну петину до једне четвртине садржаја дневних новина. Само 56% читалаца каже да чита или легитимично прелази преко сваке странице својих дневних новина. Зато је погрешно рећи да је објављени пропагандни материјал уједно и читани материјал. Важне, као што већ јесу, новине не могу саме испуњавати задатак информисања. Штампа се мора користити у координацији с другим комуникацијским каналима. Нови медијски и on-line сервиси променили су природу и структуру како новинских организација, тако и начина обраде новости и информација. Друго, ограничење је новинарска опседнутост брзином и журба у којој се склапају новине. Услед ових притисака долази до многих нетачности и половичности и бројних површних извештаја. То је животна чињеница с којом се стручњаци за односе с јавношћу морају суочити. Сарађујући с дневним новинама, ПР-менаџери брзо науче колико су важни контакти с новинарима-специјалистима. Ако је његова прича везана уз спорт, онда ће директно контактирати спортску рубрику. Ако се ради о чисто информативном прилогу с локалним предзнаком, сарађиваће с уредником градске рубрике или с новинаром на посебном задатку, итд. Новине имају стручњаке које прате забаву, здравство, науку, међународне односе, пословање и многа друга подручја да их је овде готово немогуће све набројати. Једино морамо имати на уму да не постоје две идентичне новинске организације, тако да исти називи у различитим новинама могу означавати и различите ствари.

Часописи.

Часописи и специјализоване публикације ефикасни су канали за комуникацију с уском дефинисаном публиком. Пошто допиру до масовне публике која има неки заједнички интерес, часописи пружају могућност комуникаторима да упуте конкретну поруку, конкретної публици на економичнији начин. Садржај часописа и састав њихове публике подложни су неограниченом броју варијација и сталним променама. Сваке године у САД-у изађе преко 300 часописа, али одржи се тек сваки десети. Неки не дочекају чак ни прво издање, остали пропадну након прве или друге године излажења, а с њима се распрше и визије занесених издавача како ће привући претплатинке и оглашиваче. Следеће чињенице илуструју предности часописа. Часописи објављују трајније информације. Читаоци часописа могу читати, ишчитавати, разговарати и расправљати о информацијама. Више нису у тренду измишљене и забавне приче, већ истраживачка и интерпретативна обрада контраверзних тема. Читаоци који имају посебна интересовања обрађују се часописима ради озбиљнијег приступа тематици. На пример, старији грађани сматрају да су часописи - након медицинских стручњака - други најбољи извор информација о здрављу. Од 1741. год. када је покренут први часопис (покренуо га је Бенџамин Френклин, а звао се General Magazine - "Општи часопис"), часописи обликују јавно мњење, одређују модне трендове, утичу на уређење кућа, утврђују стандарде у професијама и пословним организацијама и ангажују се као политичка подршка.

Пре него што пласирају материјал, стручњаци за односе с јавношћу требали би пажљиво да анализирају читаоце публикације, њене уредничке формуле, садржај њених огласа, као и тржиште којем се обраћа. Паметан ПР-менаџер проучиће прво тему, стил, политику, трендове, формат и остале карактеристике часописа, па ће тек онда слати одабраним публикацијама вести и приче. Новинари по правилу не достављају материјале који се не траже. Они се углавном ослањују на сугестије или анкете те прилажу скицу или предлог новинарске приче која би могла привући пажњу. Ако часопис прихвати њихов предлог, они разрађују причу заједно са члановима редакције или слободним новинарима. Стручњак за односе с јавношћу има задатак да "прода" идеје уреднику, а потом сарађује с новинарима и фотографима који те идеје материјализују у облику чланка.

Организације које настоје утицати на домаћу или међународну публику морају нужно пласирати пропагандне материјале у часописе. Многи стручњаци за односе с јавношћу не успевају привући

публицитет зато што не знају какво је "припремно (уводно) време" (леад тиме) националних часописа (време које је потребно да нека идеја добије коначан и за објављивање прихватљив облик). Такође, не успевају привући публицитет и зато што је жестока битка за медијски простор и зато што не могу адекватно проценити у ком тиражу штампати часопис. Конкуренцију чине уредници и новинари часописа, чести сарадници и слободни новинари који по правилу раде за националне часописе. Слободни новинари продају своје чланке националним часописима и занимају се за извештаје о конкретnoj институцији, особи или догађају који поседује барем једну од следеће три особине: (1) националну важност и значај; (2) елементе борбе, сукоба, такмичења или драме; (3) духовитост и забавност. Слободним новинарима се у пракси обично даје добра прича коју они потом разрађују. Он добија новац, а стручњак за односе с јавношћу жељени публицитет. Њујоршко Друштво новинара је, на пример, у часописима отворило службу "Назови новинара" која нуди услуге новинара за посебне пројекте.

Радио.

Радио је данас ефикасан и продоран медиј, мада је донедавно владало уверење како ће га телевизија и кабловска телевизија потпуно истиснути. Радио пружа бројне могућности за пласирање пропагандног материјала. То је покретљив медиј по мери покретљивих људи. (Новине такође желе да истакну како је њихов медиј "покретљив", али не ради уз помоћ батерија). Он нас буди, вози се с нама од куће до посла и назад, ноћу нас успављује, одлази с нама на плажу, у шуму, у риболов. Такву флексибилност не поседује ниједан други медиј. Када се догађају велике несреће (поплаве, пожари, земљотреси) обично радио буде једини медиј који одржава комуникацију с грађанима, јер ниједан други не успева да се пробије до оних који су остали без својих домова, телефона, струје и транспортних средстава. Само у САД-у број радио-пријемника премашује бројку од 500 милиона, има више од 100.000 радио-станица, а слушаност радија порасла је на више од три сата дневно. Типично америчко домаћинство има најмање пет радио-пријемника, а готово 80% Американаца свакодневно слуша радио. И као што каже Greengerg, један од бољих познавалаца радија: "Радио је прави извор вести. Он је ту када се пробудиш. Он је ту када одлазиш на починак."

Стручњак за односе с јавношћу треба да схвати да је радио непосредни медиј који се остварује у разговору. Контакт емисије често одређују јавне приоритете и формирају форуме за јавну расправу. Данас су посебно популарне радио талк-схов емисије које играју важну улогу у политичким кампањама или када се говори о локалним конфликтима, сензационалним темама, легитимним јавним расправама о важним питањима, итд. Што се више расправља, то стручњци за односе с јавношћу имају више простора. Истраживања показују да су радијске вести и говорни програми на самом врху или сасвим близу врха најслушанијих радијских емисија. Шаљући вести или снимљене разговоре радио-станицама, стручњаци за односе с јавношћу могу осигурати велику слушаност за свој материјал. Радијске редакције желе вести које ће бити прилагођене радију, а не копије саопштења за јавност. Они желе вести какве се пишу за емисију вести. Вести се пишу за уши, а не за очи и зато оне морају бити неформалне, кратке, језгровите - и изнад свега - тачне. Једном кад се изговоре, грешке се не могу опозвати или исправити. Осим тога, радио никада нема двапут исту публику.

Телевизија.

Телевизија, као комуникацијски феномен XX века, има велику моћ и распон деловања. Ниједан други медиј нема тако добар прозор у свет. Који би само медиј могао уживо дочарати и пренети онако фасцинантно отварање Олимпијских игара у Пекингу? Да ли ико може остати имун на људске трагедије када је вечерње телевизијске вести тако верно дочарају? Захваљујући телеобјективима камера непосредно можемо присуствовати многим спортским или културним догађајима и доживети атмосферу која прати те догађаје. Телевизија је медиј који синтетизује (спаја) писани текст, говорни текст, покретне слике, музику, анимацију и звучне ефекте и баш зато

има немерљиву моћ. Она пружа бројне могућности за изражавање и представљање различитих прича, од сажетог једноминутног прилога у ТВ-дневнику, преко полусатних или једносатних документарца, па све до мини-серија које се приказују неколико вечери узастопно. Захваљујући сателитском преносу, телевизије имају снажан утицај широм света. Ипак, многи стручњаци за односе с јавношћу не користе довољно њену моћ. Телевизија је још давне 1963. год. претекла штампане медије и постала главни извор вести, али многи стручњаци за односе с јавношћу (велики број њих некада је радио у новинама) то не схватају. Данас многе телевизијске станице емитују своје програме даноноћно. Њихове програме прати свако домаћинство. Људи уз телевизор просечно проведу један читав радни дан, а деца више времена посвећују телевизији него својим учитељима. Она одрастају уз даљински управљач и истражују наизглед бесконачан низ програма, међу којима су најпознатији Disney, Discovery, TNT.

Употреба телевизије најчешће почиње покушајем да се телевизијски продуценти заинтересују за занимљиве идеје. Они одлучују да ли ће презентовати нову књигу или интервјуисати њеног аутора. Продуценти одлучују и да ли ће се нека особа појавити на телевизији и у којим емисијама ће то бити (забавним, информативним). Стручњаци за односе с јавношћу, опет, најчешће шаљу видео-снимке за информативне и документарне програме који се називају видео-саопштења (video news release, ВНР). Часопис TV Guide упозорава да телевизија све чешће користи ВНР у информативним емисијама, а да притом не каже гледаоцима како је видео-снимак "дошао" из спољашњег извора. Часопис је ВНР назвао "лажним вестима", истичући да ВНР замагљује границу између вести и реклама. Остали су изразили бојазан да ВНР и не пролази кроз новинарске процедуре верификације чињеница, да се емитују без навођења извора, да манипулишу медијским садржајима у корист извора, те да нарушавају широко прихваћена етичка начела у односима с јавношћу и новинарству. Реагујући на овакве приговоре, посебни одбор Савета служби за односе с јавношћу саставио је "Кодекс правилног поступања с ВНР-ом" и осмислио лого који треба да користе сви они који се придржавају овог кодекса. Када нема довољно времена да се ВНР дистрибуира на траци, сателитски пренос омогућава тренутну дистрибуцију саопштења. Захваљујући сателитским ТВ каналима који се најчешће користе у председничким кампањама, кандидати се могу појавити на локалним ТВ-вестима и програмима широм земље, при чему технологија сателитског преноса омогућава кандидату да се он не мора померати из студија како би био присутан на неком месту. Сателитски ТВ канали ће без сумње заменити дуготрајне и скупе "скокове" из града у град, који су некада били део не само политичких кампања, већ и програма за комуникацију у кризним ситуацијама и ударних вести и прича са лица места.

6.4. Познавање медија

Познавати медије (знати радити с појединим медијима, прилагођавати материјал поједином медију, поштовати рокове, задовољавати специфичне захтеве стила и привући публику појединог медија) најважнији је задатак многих стручњака за односе с јавношћу. ПР-менаџери који раде с медијима и медијским уредницима морају градити и одржавати односе узајамног поштовања и разумевања. Иако је узајамно користан њихов однос у самој сржи је, ипак, супарнички, због тога што новинари и стручњаци за односе с јавношћу не раде исти посао и често немају исте комуникацијске циљеве. Можемо рећи да би били успешни у својој посредничкој улози, ПР-менаџери морају стећи поверење своје организације, али и медија. То није лак посао. Наравно, генерални директор и други линијски менаџери сумњичави су према медијима, баш као што су и новинари, по природи, помало неповерљиви према особама које гурају у средиште пажње. Стручњаци за односе с јавношћу и други у организацији често се жале: "Зашто је штампа увек склона сензационализму?" "Новинари никада не раде онако како ваља." "Ја то нисам рекао!" "Они извлаче ствари из контекста... или искривљују ствари тако да се уклопе у њихову причу." Новинари узвраћају: "Та организација никада не говори истину!" "Нису нам омогућили да

разговарамо с особом која има праву причу и праве вести." "Оно што добијемо је ПР смеће." "Човек стално има осећај да желе нешто да сакрију." Као што можемо видети из ових питања и констатација стручњаци за односе с јавношћу и новинари често се налазе у једном зачараном кругу својих међусобних односа као противници, међутим, они могу бити и у корисном односу - као колеге које сарађују у сопственом интересу. Понекад (срећом не тако често) ПР-менаџери манипулишу медијима, будући да имају више извора информација и на тај начин контролишу приступ тим информацијама. Али исто тако често и медији спречавају ПР-менаџере да неку информацију пренесу јавности. Укратко, у односу између стручњака за односе с јавношћу и новинара влада динамична напетост која је чврсто укореењена у новинарској култури. Нажалост, ни послодавци ни новинари не разумеју често посредничку улогу коју стручњаци за односе с јавношћу имају у успостављању и изградњи односа с медијима.

Препоруке за добре односе с медијима

Због сталног сукоба интереса, однос између новинара и ПР-менаџера је однос супарништва. Између стручњака за односе с јавношћу, који наглашава неки предмет или организацију, и новинара, који настоји доћи до вести пажљивим истраживањем и новинарском иницијативом, постоји велика разлика. Чини се да овај супарнички однос који постоји већ најмање сто година, служи јавном интересу и потребама јавног информисања. Организације и стручњаци за односе с јавношћу на медије би требали да гледају као на инвестицију. Тачност и објективност новинарских извештаја није искључиво плод рада самог новинара. На крају, однос између ПР-менаџера и новинара, у сваком случају, утиче на квалитет нових извештаја о организацијама. Дobar однос се може реализовати само ако стручњаци за односе с јавношћу поштују следећа основна правила:

1. Говори отворено.

"Искреност је најбоља политика у односима с медијима", није само коректна изјава, већ је то добар израз здраворазумског размишљања. Јетту Далтон бивши председник ПРСА-е, каже да је уверљивост највећа врлина стручњака за односе с јавношћу у раду с медијима: "Њу ваља зарадити и то обично траје неко време. То једноставно значи да новинар може потпуно веровати стручњаку за односе с јавношћу и обрнуто. То значи да никада не ваља лагати. Ако из неког оправданог разлога не можеш рећи истину, тада немој ништа рећи." Новинари истичу да се добре и лоше вести с временом изједначавају, па ако су стручњаци за односе с јавношћу искрени у погледу лоших вести, већи су изгледи да ће им новинари веровати када су у питању добре вести. Исто тако, стручњак за односе с јавношћу не сме фаворизовати једну вест на рачун друге. Најсигурније правило је да главне вести треба избацити у етар што је пре могуће и тако допустити медијима да одреде ритам објављивања тих вести. Вести и репортаже равноправно би се требале смењивати међу такмичарима. Логичан закључак је да стручњаци за односе с јавношћу морају штитити новинарску иницијативу.

2. Буди на услузи.

Новинари се најбрже и најсигурније могу навести на сарадњу, ако им се понуде вредне, занимљиве и правремене приче и слике који они желе и када их желе обрађене тако да се могу одмах искористити. Често се тада новинари боре са фиксним и понекад "натегнутим" роковима. Стручњаци за односе с јавношћу који желе пласирати своје приче у медијима морају познавати и поштовати временска ограничења појединих медија. Новинари ће врло радо сарађивати са стручњацима за односе с јавношћу који су спремни да одговоре на позиве и усред ноћи јер као високо потрошна роба вести се стварају 24 сата дневно.

3. Не моли и не куди.

Новинаре и њихове уреднике и уреднике вести ништа не иритира тако као што их иритира молбе ПР-менаџера да им објаве вести или када се жале на третман своје приче. Новинари су развили истанчан осећај за новинарску објективност и вредност вести. Ако информација нема вредност нове вести, никакво мољење и куђење неће променити њен квалитет - у противном оснуј сопствену службу за праћење медија. За новинаре је најувредљивије кад стручњак за односе с јавношћу форсира објављивање приче, другачији приступ или када у потпуности одбија објавити причу. Такав притисак нарушава интегритет новинара те ће сигурно довести до огорчења или тренутног јавног одговора. На пример, претња "Објавите наш оглас!" може доспети на насловну страну новина или постати главна вест телевизијског дневника чиме се медији супростављају компанијиној тиранији.

4. Немој спречавати објављивање неке приче.

Стручњаци за односе с јавношћу немају право да траже од медија да нека прича буде заташкана или да спречавају њихово објављивање. То ретко "пали", није професионално и ствара само лошу атмосферу. За новинаре то чак представља грубу увреду и кршење моралног кодекса понашања. То би било исто као кад би од новинара затражили да издају јавно поверење које им је поклоњено. Најбољи начин да се неповољне приче држе даље од медија, јесте да се спрече неповољне ситуације. У неким приликама стручњаци за односе с јавношћу могу савршено легитимно затражити не објављивање неких информација или објаснити медијима део приче који би могао нашкодити јавном интересу. Међутим, као што је Пентагон схватио током Заливског рата 1991. медији такве захтеве не прихватају баш лако. Наиме, Пентагон је наметнуо строга ограничења новинарима у новинарским тимовима и инсистирао на пажљивом прегледу материјала и свих извештаја које су новинари требали да шаљу, пре свега, због националне сигурности. Резултат је био тај да је Пентагон оптужен за цензуру у медијима.

5. Не засипај медије информацијама.

Ако уредник финансијске рубрике прима информације које би биле прикладније за спортског уредника или уредника рубрике о локалним градским догађајима, онда он неће нарочито поштовати ПР-менаџера који га засипа таквим саопштењима за медије. Најбољи савет би био следећи: (1) држи се онога што новинари сматрају вешћу; (2) увек шаљи саопштења истим медијима; и (3) шаљи саопштења само једном, најприкладнијем новинару. Да би документовао колико његови новинари и уредници морају бирати међу пристиглим вестима, Paul Steiger, главни уредник њујоршког *The Wall Street Journala*, затражио је од својих 17 директора различитих служби да сачувају сав новинарски материјал који су примили током недеље. Они су му послали све што су добили (штампана саопштења и приче, телефаксе, писма), али не и електронска саопштења која су остала у меморији рачунара. Хрпа сандука и кутија у Steigerовој канцеларији била је висока више од једног метра и дуга преко три метра. Сличну лавину материјала примају и редакције других новина широм света.

Препоруке за рад с медијима

Сагласно начелима слободних и независних медија, као и начелима разумне праксе односа с јавношћу, искусни ПР-менаџери предлажу следеће смернице за рад с медијима:

1. Говори са становишта јавног интереса, а не организације.

Фабрика безалкохолних пића која покреће кампању за прикупљање и рециклирање искоришћених флаша може искрено признати да не жели загађивати окружење и тиме узнемирити и љутити јавност.

2. Напиши вести тако да оне буду читљиве и једноставне за коришћење.

Дај јој кратак и снажан наслов како би привукао пажњу и потенцијалним читаоцима нагласио тему. Не користи жаргон, непознате крилатице или сложене техничке термине. Личне заменице, имена и цитати чине твој извештај занимљивијим и једноставнијим за праћење. На врх саопштења стави име, адресу и телефонски број извора вести.

3. Ако не желиш да твоја изјава буде цитирана, немој је давати.

Портпароли не би смели говорити "неслужбено" јер се такве изјаве обично објаве, а да се не именује извор. Неке медијске куће забрањују својим новинарима да прихватају такве информације. Осим тога, изјаву не можеш оквалификовати као "неслужбену" након што си је већ дао новинару.

4. Најважнију чињеницу наведи на почетку.

Директор у свом извештају по логици ствари прво наводи чињенице које су претходиле одлуци, али новинари желе да одлука буде на првом месту. Први одговор на новинарско питање требало би да буде кратак сажетак твог становишта или објава која има квалитет вести. Други одговор би требало да садржи конкретан пример или доказ који поткрепљује твоју прву изјаву. Ако новинар инсистира, врати се на прву изјаву.

5. Не расправљај се с новинарима и не губи контролу.

Схвати да новинари желе занимљиву причу и да ће ићи далеко како би је добили. Њихова реч је последња.

6. Ако новинар у свом питању користи увредљив језик или једноставно речи које ти се не свиђају, немој их понављати, чак и да би их оповргнуо.

Будући да новинар има "последњу реч", он за коначан извештај може бирати цитате, делове цитата, чак и издвојене речи. Новинари често стављају речи у уста саговорнику, на пример, "Мислите ли управо...?" или "Желите ли заправо рећи...?" Новинар Сам Доналдсон из АБЦ-а познат је по својој способности да користећи ову технику, натера саговорнике на контраверзне изјаве.

7. Ако новинар постави директно питање, дај му директан одговор.

Многи осећају да треба да кажу много више од онога што се од њих захтева, а то је честа грешка. Ако је прикладан одговор "да" или "не", одговори тако и немој рећи ништа више. Неки ће новинари заћутати након што добију такав одговор у нади да ће им саговорник добровољно дати још неке информације. Замисли да је камера све време укључена - у супротном ће неконтролисана изјава или коментар постати ударна изјава вечерњих вести. Правило Rogera Ailesa, саветника за медије, гласи: што је питање теже, одговор мора бити краћи.

8. Ако не знаш одговор на питање, једноставно реци: "Не знам, али ћу за вас сазнати одговор."

То обећање мора се поштовати и што пре треба прибавити информацију. Ипак, боље је припремити се за интервју тако што ћеш предвидети питања које ће новинар поставити, дати што језгровитије одговоре и вежбати с неким ко ће бити у улози новинара.

9. Кажи истину, чак и ако она боли.

Немој ни на тренутак да помишљаш да ће лоша вест нестати или да је медији никад неће открити. Третирај лошу вест као што би третирао било коју другу вест. Припреми се као да је реч о доброј вести и изнеси је медијима. То не значи да ћеш само задражати неку врсту контроле над вестима и начином њене презентације, већ ћеш тако избећи дефанзивни положај и оптужбе за прикривање података. Овакав став је можда најтеже образложити управи која често сматра да стручњаци за односе с јавношћу морају чувати лоше вести од очију медија.

10. Не сазивај конференцију за штампу, ако немаш оно што новинари сматрају да је вест.

Када је конференција за новинаре оправдана? Ретко. У ствари, сазови конференцију само када не постоји други начин да медијима правовремено испоручиш ударну вест. То се односи на контраверзне теме, као што су свађе и нагодбе између менаџмента и запослених, важне објаве о политици и променама које погађају велики број људи. Кључни разлог је да ли постоји потреба да новинари постављају питања и прате причу, уместо да приме обично саопштење или објаву. Сложене теме које захтевају детаљна објашњења, као нпр. објављивање неког технолошког достигнућа, могу оправдати конференцију за медије. Једноставне, директне и неконтраверзне објаве ретко могу оправдати уложени труд и трошак медијске презентације. Ако се ипак одлучиш да сазовеш конференцију за медије онда следи упутства наведена у тачкама од 1-9.³⁰

³⁰ Преузето из: Ailes, R. *You Are the Message: Secrets of the Master Communicators*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1998; Dalton, J. et. al. "The Power of Positive Press." *Sales and Marketing Management*, 2001, стр.37-43.

Трећи део

ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ОДНОСИМА С ЈАВНОШЋУ

Први корак: АНАЛИЗА СИТУАЦИЈЕ

7. ПРИКУПЉАЊЕ ИНФОРМАЦИЈА И ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМА

7.1. Улога истраживања у односима с јавношћу

Др Edward Robinson, ПР стручњак, написао је 1969. год. следеће: "Старом инстинктивном приступу решавању проблема у односима с јавношћу дошао је крај."³¹ Он је видео стручњака за односе с јавношћу као научника који "примењује знања о друштву и понашању појединаца" користећи "истраживање као помоћно средство у решавању проблема." Робинсон је можда претерао са својим проценама у првој књизи о истраживању у односима с јавношћу, јер данас још увек у многим организацијама често доминирају интуитивни и индивидуалистички приступи решавању проблема у односима с јавношћу, премда је истраживање како је написао Робинсон, можда најмоћније средство које је доступно ПР-менаџеру. Истраживања имају битну улогу у савременим односима с јавношћу. Понекад стручњаци за односе с јавношћу сами спроводе истраживања, док опет, у другим приликама ангажују посебне стручњаке или истраживачке агенције да обликују истраживање, прикупе информације и анализирају податке. У оба случаја, стручњаци за односе с јавношћу морају познавати процес истраживања и уз њега везане појмове. Једноставно речено, не можете другоме објаснити нешто што ни сами не разумете. Ann H. Berkley, главна директорка ПР одељења у *Fleishman-Hillard*-а у Minneapolisу, каже: "Без истраживања данас се не можете ефикасно бавити односима с јавношћу."

Анкете показују да професионалци за односе с јавношћу "истраживачко увежбавање" стављају на сам врх најтраженијих подручја сталног професионалног образовања. Такође, анкете показују да ПР-менаџери не спроводе довољно истраживања јер им како често кажу недостаје времена и средстава. Међутим, недостатак истраживања у односима с јавношћу прецизније објашњава чињеница да (1) практичари не знају како спровести и применити истраживање и (2) многи послодавци и клијенти сматрају да истраживање није важно. На факултету је мали број стручњака за односе с јавношћу проучавао методе истраживања, односно сматрао да ће истраживање бити део његове професионалне каријере. Када су започели са професионалном праксом послодавци и клијенти који често нису тражили нити финансирани истраживање нису на њих ни вршили никакав притисак. Један директор корпоративних односа с јавношћу у анкети Ketchum Public Relations-а је одговорио: "Проблем није у методологији истраживања, већ у неспособности - или можда лењости ПР-професионалаца који радије следе своје инстинкте."³² И директори и стручњаци за односе с јавношћу годинама "робују" једом миту који каже да се односи с јавношћу баве немерљивим стварима, али сваким новим даном све је теже веровати таквом приступу, поготово менаџерима усмерених на резултате (од којих многи имају титулу магистра пословног управљања), који су навикли да доносе одлуке на основу доказа и објективне анализе. Један ПР-менаџер у непрофитној организацији приписује неуспех односа с јавношћу управо одсуству контроле и стварне процене резултата, због чега генерални директори односе с јавношћу виде као

³¹ Robinson, J. *Public Relations Research and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*. New York: Appleton-Century-Croft, 1969. То је прва књига у односима с јавношћу у којој се разматрају друштвено-научне методе ПР; цитирано у Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., оп. цит., стр. 339.

³² Lindemann, W.K. "Research, Evaluation, and Measurement: A National Perspective." *Public Relations Review* 16 (2), 2000, стр. 14.

промашај. Ако не спроводе истраживање, стручњаци за односе с јавношћу ограничавају се на тврдње да познају ситуацију и да могу препоручити адекватно решење. Али ако спроводе истраживања и анализу они могу презентовати и заступати предлоге који су, ипак, поткрепљени доказима и теоријом. У овом контексту, истраживање је систематско прикупљање информација које служи описивању и разумевању прилика, као и провера претпоставки о јавностима и резултатима односа с јавношћу. То је научна алтернатива твдоглавости, ауторитету и интуицији. Њена главна сврха јесте смањивање неизвесности у одлучивању. Чак и када не може да одговори на сва питања или да има утицај на све одлуке, методичко и системско истраживање основа је успешних односа с јавношћу.

Модерни менаџери су оријентисани на чињенице; они желе бројке, али у многим организацијама велики број практичара ПР-а настоји да изолује ове директоре од проблема. Истраживачки приступ је најефикаснији приступ кад год треба директоре упознати са аспектом проблема који се тиче односа с јавношћу. Остали делови организације (попут маркетиншког, финансијског, кадровског одељења) прихватили су приступ који се темељи на истраживању; то морају учинити и односи с јавношћу. Анкете показују да постоји снажна веза између спроведених истраживања и менаџерског положаја. Кад год спроводе истраживања, стручњаци за односе с јавношћу аутоматски и више учествују у раду управе организације.

Праћење и истраживање друштвеног окружења (анализа ситуације) није само прва фаза процеса, већ је то уједно и најтежа фаза у процесу управљања односима с јавношћу. Научници су развили опште прихваћен приступ истраживању. Он започиње јасним постављањем проблема који се истражује. Неки радије постављају проблем у облику питања. Други успостављају хипотетичке односе између уочених појава како би тестирали и развили одређену теорију. Следећи корак је обликовање истраживања, односно плана како доћи до одређених запажања везаних уз проблем који се истражује. Траже се одговори на питања: Да ли је потребна анкета? Експеримент? Или ће се запажања темељити на објављеним листама о попису становништва? Након тога следе специфичне методе прикупљања, анализе и тумачења података. Иако се истраживачки пројекти готово увек разликују у спровођењу они имају исти циљ - боље разумевање појединих ситуација и читавог друштва. Приступ и методи у конкретном пројекту зависе од проблема с којима се бавимо, вештине и склоности истраживача, доступних извора и ограничењима која намећу други или ситуације саме по себи.

7.2. Методи истраживања у односима с јавношћу

За прикупљање тачних и корисних информација обично користимо неформалне и формалне методе. Неформалне методе још увек доминирају истраживањима у односима с јавношћу, упркос доступности високо развијених метода друштвених наука. Међутим, неформалне методе могу бити корисне ако су стручњаци за односе с јавношћу свесни њихових циљева и слабости. Главни проблем - узорци непознате репрезентативности - резултат је начина одабира узорака. Спорно је колико резултати који се заснивају на одређеним узорцима представљају људе изван тих узорака. На пример, резултати могу представљати мишљења мањине, а не већине. Ако их посматрамо као добре методе за откривање и проучавање проблемских ситуација и претходно тестираних истраживачких и програмских стратегија, онда неформалне методе служе вредним циљевима. Ако се резултати користе за планирање и оцењивање програма - уз претпоставку да су репрезентативни за циљну групу - тада су ове методе промашене. У наставку ћемо представити неке неформалне методе које се најчешће користе у односима с јавношћу.

Лични контакти.

Lord Bruce је још 1893. рекао: "Актуелну усмереност неке појаве у било ком друштву најбоље ћемо утврдити и проценити ако се крећемо међу људима свих типова и животних искустава." Политичари ово већ дуго раде. Способност процене људске свесности, мишљења и ставова, дуго је била и биће главна одлика професионалаца за односе с јавношћу. Када је управа једног предузећа одлучила покренути кампању против злоупотребе дрога, стручњак за односе с јавношћу глумећи пацијента, увукао се у центар за одвикавање од дрога и провео тамо неколико дана прикупљајући информације из прве руке. Други ПР-професионалци су се возили у инвалидским колицима како би сами стекли искуства шта за инвалида значи одлазити до продавнице, користити тоалет или обављати радне задатке у објектима који нису прилагођени њиховим потребама. Разни сајмови, манифестације, конгреси, професионални састанци, састанци локалне заједнице, као и многи други догађаји који привлаче пажњу, пружају прилику стручњацима за односе с јавношћу да пажљиво слушају и схвате проблем. Пример организованијих личних контаката су годишњи састанци акционара на скуповима који организују предузећа. Менаџери једне компаније су, на пример, после радног времена обилазили "мале" акционаре у њиховим домовима разговарајући о пословању компаније. Још један пример агресивне методе извлачења повратних информација налазимо у САД-у када је министарство саобраћаја једне савезне државе користило камп-приколицу као покретни информативни центар и тако прикупљало мишљења грађана о предложеним пројектима аутопутева. У приколици је владала атмосфера прикладна за расправу у "четири ока" с представницима министарства који су се бавили пројектима изградње путева, па су сви они који нерадо говоре на јавним скуповима добили прилику да изложе своје ставове. Нешто слично је организовао и "Б-92" када су новинари јутарњег програма у камп-приколици обилазили градове по Србији комуницирајући са грађанима.

Кључни информатори.

ПР-професионалци често разговарају с кључним информаторима. То је још један облик личног контакта који подразумева одабир и интервјуисање упућених стручњака и професионалаца из различитих области. Интервју обично има облик расправе с отвореним дијалогом, у коме су одабрани појединци подстицани од стране стручњака за односе с јавношћу да својим речима говоре о проблему или теми. Будући да добро припремљени интервјуи с кључним информаторима одузимају много времена и захтевају пажљиву анализу садржаја, ова техника је ограничена на сразмерно мали број људи. Без обзира на то, многи практичари односа с јавношћу редовно консултују утицајне људе као што су аутори књига, уредници, новинари, свештеници, вође синдиката, професори, друштвени активисти, финансијски стручњаци, а понекад консултују и конобаре, возаче, таксисте итд. Критеријум за одабир кључних информатора је знање за које се сматра да их поседују, као и њихова способност да пренесу мишљења других. Често су интервјуи с кључним информаторима први сигнал упозорења о важним питањима.

Телефонске контакт-линије.

Бесплатни позиви користе се обично за тренутне повратне информације и праћење интереса различитих јавности. Johnson&Johnson је тако пратио телефонске позиве успаничених потрошача када су капсуле "Tulenola", отроване цијанидом, проузроковале седам смртних случајева. Procter&Gamble је на својим бесплатним линијама забележио више од 100.000 позива када су се појавиле гласине да компанија промовише сатанизам. Контакт-линије нису само омогућиле компанијама да одговоре на питања забринутих потрошача, већ су осигурале актуелне информације о реакцијама јавности. Компаније све више схватају колико је важно да потрошачи и клијенти имају приступ корпорацији и да добију адекватан одговор на своја питања. Путем својих телефонских линија за потрошаче и клијенте компаније примају повратне информације о својим производима, услугама, установама и запосленима. Тако General Electric има службу за потрошаче Answer Центер која прима више од 6.000 позива дневно. Whirlpool Corporation, једна од првих компанија која је 1960-их увела контакт-линије за потрошаче (због њиховог растућег незадовољства), установила је да отприлике 70% позива на њену "цоол линију" било је од

потрошача који су тражили информације о разним техничким неисправностима купљених производа. Многе организације служе се овом методом како би прикупиле питања од стране запослених. Неке болнице их користе да би осигурале информације и саслушале притужбе пацијаната и њихових породица, а друге здравствене установе да би пружиле помоћ и утврдиле озбиљност здравствених проблема. Такође и многе државне институције се користе бесплатним телефонским линијама како би помогле грађанима да пронађу пут у лавиринту бирократије. Сигурно да анализе телефонских позива могу дати разне доказе у откривању потенцијалних проблема и утврђивања јавног мњења, али у свему томе треба бити опрезан, јер откривање проблема и мишљења не може бити замена за опис учесталости проблема или распона мишљења унутар јавности неке организације.

Извори на Интернету.

Савремене технике комуникације и нове технологије комуницирања омогућавају и пријатељима и непријатељима да причају један о другом, баш као што могу да причају и о организацијама, догађајима или узроцима. Данас способни ПР-професионалци прате све што се о њиховим организацијама објављује на Интернету. Гласине које се појављују на Интернету могу утицати на преговоре са синдикатима, привући пажњу законодаваца, изазвати раст или пад акција или повећати/смањити продају. Тако углед организације може бити прилично нарушен, франшиза њених производа доведена у питање, а њена тешко стечена позиција може бити практично угрожена. Jackson и Stokes указали су на "црну страну Интернета, где ширење лажних и обмањујућих информација може озбиљно нашкодити неприпремљеној мети." Они препоручују стручњацима за односе с јавношћу да прате Интернет како би спречили "цубер-кризу" (крстарење интернет мрежом, прим. ур.) будући да "гласине које се јављају на Интернету често доспевају у новине, као и на радио и телевизију, и то пре него што компанија уопште и сазна за њихово постојање." Два програма за претраживање су посебно корисна код праћења садржаја на светској веб-мрежи:

- **www.deganew.com** - претражује све Usenet (канал за вести) групе вести за поруке које датирају од 1995. год. па надаље.
- **www.altavista.com** - претражује на основу фраза, линкова, УРЛ-ова (*Uniform Resource Locator* - јединствена интернет адреса, прим. ур.) из различитих области.

Сва ова претраживања представљају неформалне методе за откривање онога што се говори на Интернету, али оне не дају профил јавног мњења. Праћењем извора на Интернету стручњаци за односе с јавношћу ослушкују све шире и шире канале интерактивне комуникације и интервенишу у виртуелној конверзацији.

Формалним методама прикупљамо податке из научно репрезентативних узорака. Оне нам помажу да нађемо одговоре на сва она питања на која је немогуће одговорити уз помоћ неформалних приступа. Важно је да при коришћењу формалних метода истраживачи не постану превише заокупљени методама које користе, већ да се баве сврхом саме студије. Као што каже један аутор: "Баш као и у љубави и у науци важи правило, ако се концентришете само на технику, то вас може лако довести до импотенције. Они који се превише посвете истраживачким техникама, често троше много времена и ресурса на свеске о подацима који леже неискоришћени на полицама."³³ Формалне методе имају своју сврху ако су пре одабира дизајна истраживања, питања и циљеви истраживања јасно одређени. Ако се исправно користи, сваки приступ може дати информације које описују феномене и ситуације унутар утврђеног распона тачности и толеранције за евентуалну грешку. Ови приступи омогућавају и примену диференцијалне статистике, тј. коришћење података из репрезентативних узорака да би се процениле карактеристике популација.

³³ Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M., оп. цит., стр.359

Другим речима, системском применио формалних метода стручњаци за односе с јавношћу могу извести тачне закључке о јавностима на основу материјала добијених из научно репрезентативних узорака. Дакле, успешни ПР-менаџери познају формалне методе истраживања и статистику. Истраживачке методе данас су део бројних студијских програма односа с јавношћу на многим факултетима. Перманентна едукација стручњака за односе с јавношћу, по правилу, подразумева обуку у примени истраживања код планирања програма, руковођења програмом и процене програма односа с јавношћу. У наставку представљамо неке методе и питања везана за формална истраживања.

Секундарна анализа и он-лине базе података.

Да би спровели истраживање не морамо увек сами прикупљати разне податке који су нам важни. У секундарној анализи користе се подаци које је прикупио неко други, често у друге сврхе. Бројне владине и комерцијалне организације спроводе анкете на националном, регионалном или локалном нивоу. Неке од ових анкета прате актуелне теме и трендове. На пример, специјализована одељења владиних установа имају велике истраживачке тимове који прате главне трендове и развој у подручју образовања, пољопривреде, пословања, економије, синдикалне делатности, итд. Од 1930-их година па све до данас, компаније: *Georgea Gallupa*, *Elma Ropera* и *Louisa Harris* постале су синоними за мерење јавног мњења. Оне редовно прате трендове у јавном мњењу и спроводе разна маркетиншка истраживања. Водећи листови, ТВ-станице и остале медијске организације, такође, редовно спроводе и објављују анкете. Резултати тих анкета често се могу сегментирати на основу географских, демографских и личних фактора, релевантних за проблемске ситуације у односима с јавношћу. Понекад се занемарују истраживачки центри који се налазе готово на сваком већем универзитету. Финансирана јавна истраживања често се објављују и доступна су увек на захтев заинтересованих странака. Већина јавних институција може обезбедити листу датотека и публикација.

Најчешће коришћен истраживачки приступ у односима с јавношћу је истраживање које се темељи на он-лине базама података. Највише се користе следеће базе података: Lexis-Nexis, Dow Jones News/Retrieval, Data Times, Wise Wire, News Sites и Dun and Breadstreet (све су ово заштићене марке). Стручњаци за односе с јавношћу користе ове службе како би претраживали информативне и техничке публикације, пословне информативне службе, маркетиншка истраживања, финансијске извештаје, државне документе и записе телевизијских или радијских вести. Неке компаније са он-лине базама података прилагођавају своје услуге специфичним потребама претплатника. Директорица информативних служби једне компаније у New Yorku желела је да се информише о апотекарској продаји средстава против прехладе па се претплатила на услуге компаније Dow Jonesa која јој шаље информације чим се "он-лине" појаве. Lexis-Nexis успостављају посебне датотеке за претплатнике, пружајући им тако могућност да лакше долазе до информације и избегну трошкове уобичајеног претраживања читаве базе података.

Анализа садржаја.

Анализа садржаја подразумева примену системских процедура за објективно утврђивање онога о чему се извештава у медијима. Исечци из новина и извештаји о праћењу телевизије/радија, а које их прибављају комерцијалне службе, дуго су били коришћени као основа анализе садржаја. Ови исечци показују само оно што се штампало или емитовало, али не и оно што се прочитало или чуло. Такође, они не кажу ништа о томе да ли је публика схватила или поверовала у садржај поруке. Тако на пример, анализа садржаја новинских исечака даје корисну меру порука које се пласирају у медијима, али не казује ништа о читаности или учинку поруке. John Naisbitt успео је да докаже у својим популарним књигама о трендовима да је анализа садржаја вредан алат који пружа увид у потенцијалне јавне приоритете. Схвативши да медији утичу на уочавање и развој трендова, Naisbitt је 1968. год. почео издавати тромесечни билтен Trend Report који је објавио анализе садржаја 260 метрополитенских новина. Данас национални и регионални билтени у САД-у

објављују анализе садржаја у више од 6.000 новина. Ови билтени излазе у Washington-у (мада нису више у власништву Naisbitt-а). Претплатници у државним органима и корпорацијама користе их као образац за предвиђање друштвених и економских промена и то, често, пре него што их већина истраживача примети. Компаније за односе с јавношћу све више помажу својим клијентима да предвиђају трендове, тако што ће бити претплаћени на службе за праћење трендова или спроводећи сопствену анализу медијског садржаја. Важно је нагласити да ове анализе медијског садржаја захтевају формалније методе од уобичајених неформалних метода које се користе за праћење медија. Кључне разлике су у репрезентативности садржаја који се бира за анализу и у објективности потребној за мерење и кодирање садржаја.

Анкете.

Упитници који се шаљу поштом и лични интервјуи, два су главна приступа у анкетном истраживању. Њихова прикладност зависи од поступка избора узорка, питања која се постављају и начина на који се она постављају. Упитници послати поштом имају следеће предности: уштеда у времену и новцу, испитаници могу одговорати на питања када они то желе, већи је степен анонимности, текст је стандардизован, испитивач није присутан, лакше се долази до испитаника до којих, иначе, није лако лично доћи и коначно, испитаници имају времена да прикупе информације које су им потребне за испуњавање упитника. Највећи недостатак анкета је што истраживачи немају контролу над онима који испуњавају упитнике, па је одзив по правилу лош. Без обзира што су испитаници случајно одабрани и представљају репрезентативни узорак, нико не може да гарантује да ће тако и остати ако се неки испитаници не одазову. Чак и стопа одзива од 90% не мора да буде и довољна ако испитаници не представљају значајан и уједначен сегмент популације која се проучава. Остали недостаци су следећи: истраживач нема контролу над условима у којима се испуњавају упитници, не може се са сигурношћу знати да ли је упитник испунила особа којој је он био и намењен, такође, не постоји могућност да се испитанику појасни питање ако га евентуално није разумео и на крају, постоје проблеми са састављањем и одржавањем актуелне листе испитаника.

Када је реч о личним интервјуима, истраживачи имају већу контролу над узорцима, али трошкови такве контроле су врло високи. С друге стране, телефонски интервјуи представљају брз и релативно јефтин начин спровођења истраживања, а испитаници истовремено имају већи степен анонимности. Више од 95% домаћинстава поседује телефонски апарат, али у телефонским именицима нису наведени сви бројеви. Увођењем насумице компјутерског бирања бројева, донекле је решен проблем одабира узорака настао због непотпуних телефонских именика. Иако се користи најсофистициранији програм, на свака три бирања броја долазе само два активна телефона и тај однос даље је све неповољнији због различитих модела, факс-уређаја, друге и треће линије. Како се мењају локални позивни бројеви, тако се мора мењати и софтвер. Због телефонских секретарица и недоступних линија поступак добијања репрезентативног узорка је све тежи, а трошкови све виши. Лични интервјуи можда представљају најфлексибилнију и најтемељитију методу, али су и трошкови сразмерно високи. Као и код телефонских анкета и овде сами испитивачи могу утицати на прикупљене информације, па стога је нужно да буду и добро увежбани. Ове студије имају следеће предности: висока стопа одзива, већа флексибилност у комуникацији са испитаницима, већа контрола над условима у којима се постављају питања. Уз релативно високе трошкове и потенцијални утицај испитивача, остали недостаци су: довођење испитаника у непријатан положај, ускраћивање анонимности, немогућност приступа одабраним особама и негативне реакције испитаника често због злоупотребе анкета од стране аквизитера који се представљају као истраживачи.

Све у свему, формалне истраживачке методе засноване су на научним правилима, користе репрезентативне узорке и друге планске поступке посматрања, мерења и анализе података. Као и друге вештине које се заснивају на специјалистичким знањима, истраживање захтева учење и

праксу. Ако добро спроведу формално истраживање, стручњаци за односе с јавношћу могу лакше описати стварност. Резултати истраживања (заједно са искуством и проценом) служе за дефинисање проблема у односима с јавношћу и креирања програма за решавање тих проблема. Другим речима, истраживање представља информативну подлогу успешне праксе и менаџмента у односима с јавношћу.

7.3. Дефинисање проблема у односима с јавношћу

Што је систем односа с јавношћу затворенији многи проблеми се тада дефинишу сами, често изражени у виду криза. Односи с јавношћу тако нужно постају "битка с пожаром" уместо "превенција пожара." Многе организације троше огромна новчана средства да би одговориле на предлоге "одбеглих" акционара, извинили се путем огласа због лоших потеза и најаву корективних мера или трпе скупа одлагања грађевинских радова зато што групе грађана прибегавају правним мерама како би зауставили предвиђене, али необјашњиве пројекте. Овакве и сличне ситуације имају своју дугу историју и понекад ниједна страна се не сећа шта је то изазвало ранији сукоб. Управо спречавање таквих сукоба само је део задатка односа с јавношћу. Што се раније приговор "ухвати", то је лакше њиме баратати. Сталним трагањем за чињеницама откривају се многи проблеми, онда када су још увек довољно мали да допуштају корективну акцију и комуникацију, а пре него што прерасту у предмет јавне расправе. Исто тако, пажљивим слушањем се "хватају" гласине пре него што се прошире и постану део јавног мишљења о организацији. Дефинисање проблема почиње када неко процени да нешто не ваља, или ускоро неће ваљати, или би могло бити боље. Имплицитна је претпоставка да циљеви организације пружају критеријуме за такве процене. На основу циљева може се одредити да ли постоји стваран или потенцијалан проблем, или под којим условима ће он постојати. Када се процена донесе, процес прераста у објективан, систематски истраживачки задатак, који детаљно описује димензије проблема, факторе који доприносе проблему или га олакшавају јавности које су умешане у ситуацију или су њоме погођене. Укратко истраживање се користи како би одговорили на питање: "Шта се догађа у овом тренутку?"

Опис проблема

Користан опис проблема садржи шта се све сазнало о проблемској ситуацији:

(1) написан је у садашњем времену и описује тренутну ситуацију;
(2) описује ситуацију у специфичним и мерљивим категоријама, одговарајући детаљно на већину или на сва следећа питања:

- Шта је узрок забринутости?
- Где је то проблем?
- Када је то проблем?
- Ко је укључен или погођен проблемом?
- Како је он укључен или погођен тим проблемом?
- Зашто је то брига организације и њених јавности?

(3) Опис проблема не указује на решење проблема нити наводи кривца. У противном, стратегије програма биле би претходно одређене и ограничене. Класичан пример изјаве о проблему који имплицира решење проблема је претерано коришћена реченица: "Оно што овде имамо јесте проблем у комуникацији." Комуникација је део решења проблема, а не проблем! Другим речима, комуникација може и треба да буде део решења и притом ваља имати на уму да кроз комуникацију описујемо садашњу ситуацију ("Шта се догађа у овом тренутку?"), а не будућу.

Анализа проблемске ситуације

Опис проблема је концизни опис ситуације који се често састоји од једне реченице или краћег одломка. С друге стране, анализа проблемске ситуације је нескраћен збир података о ситуацији, њеној историји, силама које у њој делују те о свима онима, унутар и изван организације, којих се она тиче и који су њоме погођени. Анализа проблемске ситуације садржи све претходне информације потребне да се опис проблема прошири и да се до детаља опише његово значење. У самом процесу анализе, могуће је јасно и специфично дефинисати и дотерати изјаву о проблему. Део анализе који се тиче унутрашњих фактора бави се организационом политиком, процедурама и делатностима везаних уз проблемску ситуацију. Уместо да сву пажњу усмери на јавности и друге спољне факторе, анализа проблемске ситуације започиње пажљивим прегледом ставова и поступака кључних актера у организацији, структура и процеса организацијских јединица које су релевантне за проблем организације. Након што је помогла у разумевању организационе стране проблемске ситуације, анализа се фокусира на спољне факторе - како позитивне, тако и негативне. Почетна тачка може бити системски преглед историјата проблемске ситуације изван организације. Потребно је детаљно проучити ко је укључен у ситуацију или њоме погођен те на који начин. Велики део онога што се дешава под окриљем односа с јавношћу подразумева прикупљање информација о заинтересованим странама - носиоцима интереса (стејкхолдерима): о томе шта они знају, како се осећају и шта чине везано уз проблем. Анализа стејкхолдера је процес идентификације оних који су укључени у ситуацију и који су њоме погођени. Носиоци интереса су људи који су, како би то ситуациона теорија објаснила, део истог система као и организација. Они се с организацијом налазе у међузависним односима, што значи да оно што знају, осећају и чине има утицај на организацију и обрнуто. Различите групе носилаца интереса могу се поредити и оцењивати према степену у којем је свака од њих међузависна са организацијом у одређеној проблемској ситуацији. Важно је још додати да се сви они који су идентификовани као носиоци интереса не морају нужно сматрати као јавности у програму усмереном на одређени проблем.

Често се током истраживања траже одговори на који начин треба уопште постављати циљеве за сваку појединачну јавност, ако притом не знамо шта она тренутно размишља и како се понаша. Или, како ћете развијати стратегије за деловање и комуникацију без јасног разумевања циљне јавности и саосећања с њима. Зато се током истраживања мора одговорити на најмање четири додатна питања:

1. У којој мери људи у проблемској ситуацији користе информације? Комуникација је успешна само ако примаоци спознају потребу за информацијама. Истраживања у склопу проблемске ситуације морају утврдити до које мере различити људи заиста осећају потребу за информацијама и користе информације везане уз конкретну проблемску ситуацију.
2. Какве врсте информација људи користе? Иако отприлике 20-30% људи у проблемским ситуацијама поставља типично питање "зашто", управо ће на ово питање програми за комуникацију најтеже успешно одговорити. Програми који су више усмерени на потребе публике него на интересе извора, темеље се на знању о врсти информација које различити људи желе.
3. Како људи користе информације? Информација је ретко сама себи сврха, будући да је људи користе на много различитих начина. Примаоци процењују информацију корисном ако мисле да је она везана уз специфичну делатност, тему или план који они сматрају важним. Ретко им се може помоћи пружањем само уопштене информације.
4. Како се може предвидети начин коришћења информација? Демографија или друге описне карактеристике везане за ситуацију у одређеном тренутку често непредвиђају начин на који људи користе информације. Боља је индикација будуће употребе информација положај примаоца у процесу доношења одлука везаних уз проблем, као и начин на који примаоци виде себе у контексту ситуације. Другим речима, морате предвидети колико разних појединаца заиста сматра

да су "уплетени" у саму ситуацију или колико њих сматра да су таквом ситуацијом стварно и погођени.

Истраживање ситуације даје стручњацима за односе с јавношћу и њиховим послодавцима и клијентима правремене, потпуне и тачне информације које су им потребне да би разумели проблем и које им служе као база за доношење одлука. Истраживање је једноставно покушај редуковања неизвесности или како је један директор рекао: "Истраживање вам помаже да заиста видите оно што треба да видите." У наставку следи приказ које све теме покрива анализа проблемске ситуације.

Теме које покрива анализа проблемске ситуације:

I Унутрашњи фактори

1. Опис мисије, повеље, интерних прописа, историје и структуре организације;
2. Списак биографије и фотографије кључних службеника, чланова надзорног одбора и менаџера;
3. Опис и историја програма, производа и услуга;
4. Статистички подаци о ресурсима, буџету, продаји, профиту, акционарима, итд.;
5. Изјаве о политикама и процедурама везане уз проблемску ситуацију;
6. Изјаве о позицији кључних руководиљаца (наводи везани уз проблемску ситуацију);
7. Опис како се организација тренутно односи према проблемској ситуацији;
8. Опис листе интерних носилаца интереса;
9. Списак организацијских медија (двосмерно) за комуникацију са интерним групама;

II Спољашњи фактори

1. Исечци из новина, часописа, стручних публикација и билтена који се тичу организације и проблемске ситуације;
2. Извештаји, преписи и касете с радијским, телевизијским и кабловским материјалом;
3. Анализе садржаја медија и Интернет-извора;
4. Листе медија, новинара, колумниста, водитеља "талк-шоу" емисија, слободних новинара и продуцената који објављују вести и емисије о организацији и темама везаним уз проблемску ситуацију;
5. Листе са информацијама о појединцима и групама који с организацијом деле бриге, интересе и погледе на проблемску ситуацију (укључујући и њихова контролисана интерна и екстерна медијска упоришта);
6. Листе са информацијама о појединцима и групама које се супротстављају бригама, интересима и погледима организације на проблемску ситуацију (укључујући њихова интерна и екстерна медијска упоришта);
7. Резултати анкета и испитивања јавног мњења везани уз организацију и проблемску ситуацију;
8. Распореде посебних догађаја, прослава и других важних дешавања везаних уз организацију и проблемску ситуацију;
9. Листе владиних институција, законодаваца и других који имају регулативну и законодавну моћ и њоме утичу на организацију и проблемску ситуацију;
10. Копије важних прописа, закона, законских предлога, референдума, службених публикација и извештаја с конгресних предавања;
11. Копије штампаних истраживања о темама везаних уз проблемску ситуацију;
12. Листе важних приручника, записника и именика, као и њихових локација унутар организације.

Други корак: СТРАТЕГИЈА ПРОГРАМА

8. ПЛАНИРАЊЕ И ПРОГРАМИРАЊЕ

8.1. Односи с јавношћу као део стратегијског размишљања

Под стратегијским размишљањем, пре свега, подразумевамо предвиђање или утврђивање постављених циљева, дефинисање сила које ће помагати, односно одмагати на путу према остваривању зацртаних циљева и на крају, формулисање плана за постизање програмираних циљева. Dwight Eisenhower, командант америчких трупа у Европи за време II Светског рата, једном је рекао: "План је ништа. Планирање је све!" Када нека организација планира програм активности, то значи да данас доноси одлуку за сутра. Ако се у фази стратегијског планирања "шкртари", могу настати програми који појачавају контраверзе уместо да их реше или се ствара атмосфера нераздевања и конфузије уместо разумевања и разрешавања проблема. У самој дефиницији стратегије садржана је суштина стратегијског размишљања и очекивања пословног руководства организације. Стратегију обично дефинишемо као одређивање дугорочних циљева неке организације и прихватање смера деловања и распоређивања ресурса који су нужни за остваривање тих циљева. На корпоративном нивоу стратегије одређују општи циљ и смер деловања организације. На функционалном нивоу стратегије одређују циљ и смер за свако функционално одељење или производну јединицу. Када имају развојни облик стратегије се развијају током времена, представљајући узорак одлука као реакцију на шансе и претње у окружењу. Плански облик се највише користи, међутим, развојни облик се све више прихвата када су у питању организације и окружења која се мењају великом брзином, а то је у овим турбулентним временима посебно важно.

Постоје велике разлике у употреби резултата истраживања као основе стратегијског планирања успешних односа с јавношћу. Walter Lindenmann, први потпредседник и директор истраживачког одељења њујоршке компаније *Ketchum Public Relations* анкетирао је стручњаке за односе с јавношћу како би утврдио колико њих користи истраживање као базу за планирање програма. 75% учесника навело је да "повремено" или "често" спроводе истраживања баш у сврху планирања. Консултанци за односе с јавношћу бавили су се истраживањем у највећем проценту (89%), а стручњаци за односе с јавношћу у непрофитним окружењима у најмањем (68%). Резултати једне друге студије показују да је стратегијско размишљање и оцењивање програма у корелацији с бројем смерова из друштвених наука, статистике и информатике које је похађао стручњак за односе с јавношћу. "Инстиктивни" приступи нису у корелацији са похађањем смера из друштвених наука и статистике, те су у негативној корелацији и са информатичким смеровима. Осим тога што се стручњаци за односе с јавношћу више ангажују у различитим типовима истраживања, већа је вероватноћа да ће свом послу приступити као менаџери и да ће бити укључени у процес доношења одлука. Као што је формулисо један ПР-менаџер: "Ако немаш информације које ћеш ставити на сто, онда нећеш ни бити позван за сто (на састанак руководства)."

Очекивања пословног руководства

У многим организацијама, пословно руководство ограничава учешће односа с јавношћу у менаџерском одлучивању. Директор једне компаније за односе с јавношћу каже: "Многи стручњаци за односе с јавношћу фантазирају о својој улози у стратегијском планирању, уместо да

у њему учествују на некакав смислен начин." Реагујући на очекивања пословног руководства, ПР-менаџери размишљају изван оквира односа с јавношћу, те анализирају и схватају потребе и интересе пословних јединица. Укратко, функционални менаџери очекују од односа с јавношћу да доприносе остваривању организацијских циљева или, како кажу неки менаџери, "да утичу на коначне резултате." Ed Block, дугогодишњи директор односа с јавношћу у компанији AT&T, наводи шта све генерални директор очекује од директора за односе с јавношћу: "У овој улози треба некоег коме односи с јавношћу "леже", ко има свеобухватно знање о бизнису и његовом екстерном и интерном окружењу. Желим некога ко ће познавати бизнис "у душу", некога ко ће делити моју визију и разумети моје сензибилитете. Не треба помоћника или чувара. Треба некоег чији ће савети с временом утицати на мој начин размишљања у ширем смислу, а не некога ко ће ме гњавити због сваког безначајног питања које се нађе на мом столу. Исто тако, желим некога чије ће савете тражити, јер су правовремени, промишљени и корисни - а не зато што долазе од неког ко има посебан приступ мени."³⁴

У информатичком времену тренутне компјутерске комуникације и интернетских база података, инстинктивно "играње" и једноставно понављање прошлости нису више примарни ослоњци планирања. Остала одељења можда могу доносити стратегијске одлуке на основу финансијских, правних или техничких аспеката и података, међутим, стручњаци за односе с јавношћу морају предвидети какав ће бити утицај тих одлука на различите групе стејкхолдера. Како каже директор једне телефонске компаније: "Ми смо оформили групу за управљање темама и трендовима која делује као радарска мрежа за рано упозоравање." Он истиче да је посматрање окружења и "саветовање унапред" важно како би читава компанија прихватила односе с јавношћу у процесу стратегијског планирања. Разумно дугорочно планирање са предвиђањем промене вероватно ће донети следеће резултате:

- интегрисани програм у којем сва настојања резултирају коначним достигнућима у смеру специфичних циљева;
- веће учешће и подршку руководства;
- позитивни, а не одбарамбени нагласак програма;
- пажљиво саветовање о избору тема, темпирању и тактикама.

Према су предности планирања очигледне и општепризнате, ова се фаза у односима с јавношћу исувише често занемарује. Чини се да су следећа четири проблема кључна:

1. Послодавци и клијенти одбијају да укључе ПР-менаџере у консултације око политика и програма. То се обично догађа због недовољног поверења у представника или саветника за односе с јавношћу.
2. Циљеви програма за односе с јавношћу нису јасно договорени.
3. Време је неприкладно, будући да има много свакодневних проблема које ваља решавати.
4. ПР-менаџери суочавају се с фрустрацијама у координацији с другим одељењима и разним одлагањима при добијању интерних ауторизација.

Упркос свим овим проблемима, топ менаџмент организације очекује да ће односи с јавношћу помоћи у управљању променама које долазе из окружења, да ће подстицати конкурентност организације (обично у облику маркетиншке подршке) и што је најважније, да ће штитити највреднију имовину организације - њено име и добар углед. Како кажу менаџери: "Зграде губе вредности, производи и програми пролазе, али ако се њима добро управља, име и углед компаније сваке године добијаће на вредности." Пословно руководство, дакле, очекује да ће одељење за односе с јавношћу управљати угледом организације и поверењем у њу, уз помоћ истог оног стратегијског размишљања којим се управља и другим средствима.

³⁴ Block, E. "Expectations of PR: A Colloquy." *Arthur W. Page Society Newsletter* 7 (2), 2001, стр. 4.

8.2. Стратегијско планирање односа с јавношћу

Стратегијско планирање у односима с јавношћу обухвата доношење одлука о циљевима програма, идентификовању кључних јавности, утврђивању правила или политике која ће управљати одабиром стратегија и на крају, одређивање стратегија. Између општег циља програма, циљева постављених за сваку јавност и одабраних стратегија мора постојати уска веза. Најважније је одабрати стратегије са специфичним резултатима које имамо на уму, јер ако нам није важно где ћемо завршити онда постоји много путева којима можемо ићи како би остварили циљеве. Стручњаци за односе с јавношћу разрађују заједно с другим менаџерима планове за стратегијски програм. Иако сваки програм има неке специфичне и јединствене елементе, општи приступ је углавном сличан. Процес планирања и програмирања по правилу укључује следеће кораке:

1. Дефинисање улоге и задатака. Одређивање природе и обима посла који треба обавити.
2. Дефинисање подручја у којем се очекују кључни резултати. Одређивање где ћемо уложити време, енергију и способности.
3. Идентификација и спецификација индикатора ефикасности. Утврђивање мерљивих фактора на којима се могу заснивати циљеви.
4. Избор и постављање циљева. Одређивање резултата који морају бити постигнути.
5. Припрема плана акције. Одређивање начина како остварити специфичне циљеве:
 - (а) креирањем програма - утврђивање тока акције који треба предузети како би постигли циљеве;
 - (б) формулисање распореда - утврђивање временских рокова за постизање циљева;
 - (ц) прорачун - одређивање и распоређивање средстава нужних за постизање циљева;
 - (д) утврђивање одговорности - именовање особе која ће се бринути за постизање циљева и спровођење акција;
 - (е) ревизија и усклађивање - тестирање и ревизија провизорног плана (према потреби), пре спровођења акције.
6. Успостављања контроле. Обезбеђивање успешног остваривања циљева.
7. Комуницирање. Одређивање комуникације унутар организације која је нужна да би се остварило разумевање и ангажованост у претходних шест корака.
8. Спровођење. Споразум свих кључних особа о томе "кога" и "шта" треба ангажовати, који ће приступ бити најадекватнији, ко све треба да буде укључен и какве директне кораке треба тренутно предузимати.

Изјаве о мисији

Читав процес управљања односима с јавношћу, о којем говоримо у овим поглављима, заснива се на претпоставци да је организација јасно дефинисала своју општу мисију и циљеве и да су односи с јавношћу део тог плана за њихово остваривање. Већина организација има писмену изјаву о циљевима, како дугорочним, тако и непосредним. Изјава кратко и језгровито наводи због чега нека организација постоји. Изјава о мисији обично садржи јавну подршку грађанским обавезама и друштвеној одговорности. Укратко, то су идеалистичке и инспиративне изјаве, замишљене да запосленима у организацији дају осећај сврхе и усмеравања. Ипак, без ангажмана и подршке топ

менаџмента организације, изјава о мисији постаје само "козметички" додатак брошурама, извештајима и говорима. Односи с јавношћу морају пробудити осећај за мисију, за вредности и стандарде понашања унутар организације. Свака организација мора дефинисати сопствену мисију прилагођавајући стратегије својим вредностима и стварајући своју властиту културу. Било да се ови документи држе у тајности због сигурности и конкуренције, било да је реч о отвореним изјавама о мисији, стандардима понашања или специфичним сврхама, одељење за односе с јавношћу мора бити с њима упознато. Ако организација нема такву изјаву, директор за односе с јавношћу треба хитно да је предложи. Изјаве о циљевима, обавезама, вредностима и социјалној одговорности организације имају две важне сврхе. Прво, оне треба да подвргну читаву организацију општој одговорности што захтева видљивост или неку врсту комуникације. Друго, изражени ставови представљају оквир унутар којег односи с јавношћу могу развијати своје циљеве, усмеравати своје способности, обезбеђивати свој буџет, радити на својим програмима и процењивати своје учинке. На изјаву о мисији организације, надограђује се изјава о мисији односа с јавношћу. Односи с јавношћу помажу организацији да оствари своју мисију на следеће начине:

- прикупљајући и анализирајући информације о променама у знању, мишљењима и понашању кључних јавности и група носилаца интереса (стејкхолдера);
- служећи као централни извор информација о организацији и као службени канал комуникације између организације и њених јавности;
- преносећи значајне информације, мишљења и интерпретације ради одржавања свести јавности о политици и акцијама организације;
- усклађујући активности које утичу на односе организације с њеним јавностима и другим групама носилаца интереса.

Онолико колико се наведене активности и мисија неке организације могу везати уз мерљиве циљеве, односи с јавношћу представљају део главног пословног руководства. Да би организација постала зрела, односи с јавношћу морају у сваком смислу припадати главној струји, а не да буду нека споредна прича.

Управљање помоћу циљева

Будући да су постали софистициранији када је реч о односима с јавношћу, директори су постали и захтевнији. Већина организација заснива своју делатност на управљању помоћу циљева (*management by objectives* - МБО) или - како га још неки зову - управљање помоћу циљева и резултата (МОР). Једноставно речено, МБО системски примењује ефикасне технике управљања у вођењу организације. МБО спецификује исходе (последнице, резултате, учинке) које треба постићи, и на тај начин, одређује критеријуме за избор стратегије, прати одвијање активности и њихов напредак и на крају, оцењује успешност програма. Онако како се данас примењује, МБО делује на: (1) нивоу општих; и (2) специфичних циљева. Општи циљеви су сажете изјаве које утврђују опште исходе програма. Такав програм се може односити на многе различите делове организације и самим тим подразумева много различитих стратегија. Најважније од свега је да односи с јавношћу морају деловати у оквиру општег плана за управљање помоћу циљева, морају имати исти степен одговорности као и друга одељења и морају показати да односи с јавношћу доприносе остваривању мисије и циљева организације. Општи циљеви организације дефинишу критеријуме за одређивање појединачних циљева делова организације и особља, укључујући ту и циљеве одељења за односе с јавношћу. Они говоре о томе шта ће се постићи реализацијом специфичних циљева дефинисаних за сваку од јавности. Специфични циљеви представљају специфична знања, мишљења и понашања која треба постићи у односу на сваку дефинисану циљну јавност, тј. оно што неки називају "кључним резултатима". Исходи се дефинишу као мерљиви учинци програма који морају бити остварени у задатом року. У пракси, сврха специфичних циљева је да:

- фокусира и усмери спровођење програмске стратегије и тактике;
- усмери и мотивише све оне који спроводе програм;

- објасни критеријуме за праћење остваривања програма и процену учинка.

Стратегија и тактика

Појмови стратегија и тактика се често бркају. Појам стратегија позајмљен је из војне терминологије и тиче се кључних одлука у рату. То је општи план игре. Тактика се односи на одлуке које се доносе у току битке. Реч је о одлукама које се доносе на лицу места, а које су нужне за спровођење стратегијског плана. Или, тактика је одлука, акција која се предузима да би се стратегија прилагодила стварности и условима на ратишту. У односима с јавношћу стратегија углавном означава општи концепт, притуп или план програма који мора остварити одређени циљ. Тактике се односе на примену, на стварне догађаје, медије и методе које се користе за спровођење стратегије.

Разлози за планирање

Припрема плана не гарантује успех, али зато јача његове шансе. Ипак, морамо рећи да стратегијско планирање није универзално прихваћено у односима с јавношћу. ПР-менаџери наводе многе разлоге који су често само изговори, а они се тичу следећег:

1. **"Немамо времена."** ПР-менаџери који сматрају да су "затрпани" пословима често наводе ово оправдање. Наравно, они не схватају да колеге које имају план, по правилу, боље користе своје време што значи да време потрошено на планирање може представљати само мудру инвестицију.
2. **"Чему планирати када се ствари тако брзо мењају."** Планови се модификују у светлу променљивих околности; они нису заувек зацртани. Имати план, значи имати базу која се може модификовати уз пуну свест о променама у стратегији и смеру. Другим речима, што је окружење турбулентније то је потреба за планирањем већа како би на што ефикаснији начин стигли до жељеног резултата - без плана били би потпуно изгубљени.
3. **"Плаћени смо за резултате, а не за планирање."** Стручњаци за односе с јавношћу обично се више усмеравају на активности него на стратегијско планирање. Они сматрају да је новац потрошен на истраживање и планирање новац који је изгубљен за спровођење програмских активности. Ово доводи до тога да се броје активности, а не резултати који вреде. Ипак, мора се имати на уму да су стручњаци за односе с јавношћу, пре свега, плаћени за резултате које остварују, али сагласно с плановима.
4. **"Добро нам иде без плана."** Краткорочни успех се може претворити у неуспех уколико се околности промене. На пример, ако се главни играч у неком колективном спорту повреди непосредно пред почетак сезоне то може битно утицати на читаву сезону и остваривање планираних резултата. Зато и код односа с јавношћу планирање мора подразумевати и разраду стратегија за сналажење у неочекиваним ситуацијама као што су: индустријске несреће и сличне кризе, контраверзне одлуке пословног руководства, промене у менаџменту и кључним људима, оптужбе државних органа, група потрошача, синдиката или неких појединаца унутар саме организације, итд. Дакле, планирање је потребно да би се подстакао или спречио неки догађај; да би се искористила или поправила нека ситуација. Стручњаци за односе с јавношћу чешће настоје да креирају неко мишљење или догађај него да га спречавају; чешће покушавају искористити неку прилику него поправљати нежељену ситуацију.

У односима с јавношћу потребно је дугорочно планирање и програмирање у бројним сферама (јавна политика, социјална сфера), али често стручњаци за односе с јавношћу планирају, тек, када избије нека криза. Превентивни односи с јавношћу најчешће се везују уз дугорочно планирање.

Поправне активности односа с јавношћу обично трају краће, а време за планирање је минимално. Често треба хитно санирати последице негативне ситуације или искористити позитивну ситуацију. Ово последње може се најбоље остварити у оквиру дугорочног плана који укључује стратегије за непланиране околности.

8.3. Планирање спровођења програма односа с јавношћу

За успешно спровођење планова потребна је контрола на сваком степену реализације програма. Да би се осигурао поврат инвестиција уложених у планирање и програмирање, нужна је припрема и подршка у спровођењу. Предвиђање и коначна реализација планова од изузетне су важности за успех као што је то на пример у спорту.

Писање сценарија за планирање

Писање сценарија за планирање је вештина предвиђања и описивања читавог распона могућих будућих стања. Прикази сценарија будућности за потребе планирања темеље се на подацима временских серија. Прогнозери ПР-а током 1950-тих сковали су термин "писање сценарија" како би описали квалитетнији начин предвиђања будућности. Овај се процес разликује од традиционалног квантитативног приступа по томе што планери развијају више уверљивих претпоставки о будућности, уместо да се ослањају на једну пројекцију као темељ разраде стратегије. Сценарији су у почетку били више квалитативне него квантитативне природе. Један од пионира ове технике рекао је како је њена основна карактеристика "једноставно размишљање о проблему" и ангажовање у "системском погађању." Циљ је помоћи клијентима да предвиде више од једног будућег стања и створе планове за догађаје у којима се не могу ослонити на ранија искуства.

Футуристи се уопштено слажу да је број корисних сценарија од два до четири, али да је идеално имати три. Иако називи варирају, сценарији се обично односе на будућа стања високе, ниске и средње вероватноће, с тим да се овим последњима често приписује највећа шанса остварења. Међутим, неки искусни планери сматрају да би се сценарији требали именовати по неким значајним темама или карактеристикама како би се избегло спомињање вероватноће. Други, пак, предлажу поделу на "оптимистичке, неизненађујуће и песимистичке сценарије" (ни у овој подели се не спомиње вероватноћа). Ови планери истичу да футуристи не могу са сигурношћу предвидети несигурну будућност, па стога свим сценаријима не могу приписивати вероватноћу. Катастрофе, политичке револуције и друге драматичне и непредвиђене промене у социјалном, политичком, екомском и технолошком окружењу показују да сценарији представљају могућности. С друге стране, поглед уназад (који је карактеристичан за студије случаја) описује прошлост, а не будућност.

Сценарије је опасно означавати "вероватнима" или "највероватнијима" зато што онда планери програма често развијају стратегију за то једно будуће стање, чиме доводе у питање сврху разраде низа сценарија. На крају, сврха сценарија јесте описивање могућих будућих стања како би планови за непредвиђено обухватили велики распон могућности. Што је већа будућа неизвесност, већа је и потреба за планирањем сценарија. Предвиђање које се темељи на историјским подацима, традиционалним прогностичким моделима и анализама трендова, можда неће задовољити потребе планера за односе с јавношћу који се морају припремити за неочекиване ситуације. То ипак не значи да би било мудро одбацити традиционалне квантитативне методе.

Предвиђање катастрофа и криза

Премда стручњаци за односе с јавношћу углавном не могу предвидети специфичну катастрофу или кризу, они могу предвидети да ће се неочекивано догодити. Управо "неочекивана" природа догађаја ствара кризну ситуацију. Организацијска криза је догађај ниске вредности и високог учинка који прети животној снази организације, а огледа се у нејасноћи узрока, последица и средстава за постизање решења, као и уверењу да се одлуке морају хитно донети. Ипак, стручњаци за односе с јавношћу морају најпре дефинисати тип кризе, будући да одговор делом зависи о типу и трајању могућих сценарија. Стручњак за управљање кризом Otto Lerbinger издвојио је осам типова криза, проузроковане грешкама управе или силама у окружењу: (1) природне кризе; (2) технолошке кризе; (3) кризе узроковане сукобом; (4) кризе узроковане злонамерношћу; (5) кризе узроковане искривљеним вредностима управљања; (6) кризе узроковане обманом; (7) кризе узроковане лошим пословањем управе; (8) пословне и економске кризе. Помало у шали, неки користе тзв. "банана индекс" да би описали кризе: зелена - нове теме и проблемске ситуације; жута - актуелне и зреле теме; смеђа - старе и плесњиве теме. У озбиљнијим дефиницијама кризе, укључено је и време као критична варијабла:

1. Тренутне кризе (тип кризе који изазива највише бојазни) догађају се тако изненада и неочекивано да има мало или нимало времена за истраживање и планирање. Примери таквих криза су авионске несреће, крађе производа, смрт кључне особе, пожари, земљотреси, поплаве, претње бомбом, пуцање на радном месту огорченог и разочараног радника, итд. У оваквим ситуацијама нужно је да чланови највишег пословног руководства унапред постигну консензус о општем плану за одговор на кризу како би избегли збуњеност, сукобе и задржавање информација.

2. Кризе у настајању остављају више времена за истраживање и планирање, али могу изненада букнути након дугог раздобља тињања. Примери таквих криза су незадовољство и низак морал запослених, сексуално узнемиравање на радном месту, злоупотреба дрога на радном месту, и сл. Изазов је уверити највише пословно руководство да предузме корективну акцију пре него што криза достигне критичну фазу.

3. Трајне кризе су оне које не посустају месецима, чак ни годинама, упркос здушним напорима менаџмента. Гласине или шпекулације објављују се у медијима или се преносе од уста до уста изван контроле односа с јавношћу. Чини се да никакво порицање или противнапад не могу зауставити гласине или прочистити новинске базе података, што значи да ће се новинари који раде на новој причи ослањати на стару причу и можда понављати нетачне информације.

Уобичајене грешке у приступу кризама су следеће:

1. Оклевање - јавност је тумачи као збуњеност, неспособност и неприпремљеност.
2. Сметеност - јавност је тумачи као непоштење и неосетљивост.
3. Одмазда - појачава напетост и распламсава емоције уместо да их ублажи.
4. Измотавање или врдање - ствара највећи проблем, будући да ништа не може заменити истину.
5. Проповедање - узрокује рањивост, јер је реч о бахатом приступу без стварног третирања актуелног проблема.
6. Конфронтација - пружа другима преглед над кризом; даје им платформу и материјал за даљње реакције.
7. Парничење - гарантује још већи увид и може елиминисати нека разумнија решења.

Кључ за предвиђање и избегавање криза је процена онога што може ићи по злу, што може погодити људе или околину и што ће створити лошу слику. Следеће смернице помажу у припреми за кризе у односима с јавношћу:

1. Идентификовати ствари које могу кренути по злу и постати јако видљиве; проценити рањиве тачке у целој организацији.
2. Одредити приоритете зависно о најхитнијим и најизвеснијим рањивим тачкама.

3. Скицирати питања, одговоре и решења за сваки потенцијални кризни сценарио.
4. Усредсредити се на два најважнија задатка - шта направити и шта рећи - у току првих критичних сати након кризе.
5. Разрадити стратегију обуздавања и противделовања, нереаговања и одговарања.

Оснивање информативног центра

Многе организације су спознале опасности које им прете од гласина, као и потребу да осигурају аутентичне информације. Када избије криза, одједном изађе на видело да су неки важни аспекти операције били занемарени и да им брзо ваља посветити пажњу. Једна таква слаба тачка је доступност информација. Инстинктивни, неосновани одговори карактеристични су за центре за сузбијање гласина који делују током кризног периода и затим се распуштају без озбиљног разматрања до идуће кризе. Код планирања информативног центра треба имати на уму три важне ствари:

Прво, центар мора бити признат за оно што он представља - место где се информације директно преносе од институције до њених јавности. Дакле, није реч о новинарском послу. Ако се новинарска служба организације додатно оптерети одговарањем на питања других јавности, смањује се ефикасност обе функције. Новинарски центри и центри за јавно информисање треба да су уско координисани, али кад год организација има могућности и може себи то да приушти, они морају бити одвојена тела од којих свако обавља своју специфичну функцију.

Друго, центар би морао имати два дела: центар за сузбијање гласина и служба за координацију. Центар за сузбијање гласина готово искључиво се везује за телефонске операције. Наравно, треба да постоји служба за одговоре на питања или информативни центар. Тако једна група директно комуницира с јавностима слушајући питања и одговарајући на њих. Ако та група не располаже информацијама, она обећава да ће их обезбедити у одређеном временском року. Друга група је служба за координацију - то је контактна тачка између информативног центра и особља, и службе организације. Одговорни из службе за координацију траже информације од особља институције и проверавају их код топ менаџмента, координирају добијени материјал с материјалом новинарског одељења и потом га предају на коришћење информативном одељењу. Тако све информације пролазе кроз координацијску службу где су оне под контролом и регистроване. Уз сирове информације (чињенични материјал који се користи за одговоре на једноставна и директна питања), служба за координацију требала би бити састављена од квалификованих људи који могу разговарати о политици или водити филозофске расправе о актуелним темама. Као једини извор материјала за информативни центар, ово одељење контролише центар и оно што се говори разним јавностима. Премда није службени портпарол институције, служба за координацију објашњава њене проблеме "једним гласом."

Треће, можда и најважније - сваки такав центар мора имати уверљивост и поузданост стечену много пре било какве кризе; он мора представљати прихваћен извор тачних информација. То је немогуће постићи током саме кризе. Проток уверљивих информација мора бити успостављен у доба рутинског пословања. Центар мора постати прихваћен унутар институције на трајној бази - како у кризним, тако и у рутинским ситуацијама. Током дужег периода, он мора подстаћи интерне и екстерне јавности да га користе с пуним поверењем. То је више од стицања репутације истинољубивости; то је васпитање.

Трећи корак: СПРОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМА

9. ПОКРЕТАЊЕ АКЦИЈЕ И КОМУНИЦИРАЊЕ

9.1. Усмеравање акционих компоненти стратегије

Према Haroldu Bursonu односи с јавношћу, временом су се толико развили да више не помажу организацијама само да одлуче "шта ће рећи", већ и "шта ће да ураде." У својим првим данима и касније у 1960-има, односи с јавношћу били су задужени, тек, за обликовање и дистрибуцију поруке коју би им испоручило пословно руководство. Управа би питала (откривајући тиме и свој поглед на улогу односа с јавношћу): "Како ћемо то рећи?" У контексту друштвених промена 1960-их, сматрало се да организације и њихови директори имају све већу одговорност по питањима јавне безбедности, сигурности запослених, једнаке шансе за запошљавање и заштите човекове средине. Управа није више питала само како ће нешто рећи, већ и шта ће рећи. Почетком 1980-их, односи с јавношћу су ушли у трећу фазу, када се осим питања везаних за комуникацију, управа сада питала и "Шта ћемо урадити?" Ову нову улогу Burson повезује с неизбежном и све детаљнијом јавном контролом над оним што организација ради и говори. Због раширене комуникације широм света одговор јавности је брз и готово тренутан. Модерна технологија комуникација затвара тај круг између поруке и понашања и то до степена када оне постају једно и јединствено: оно што организација ради може бити објављено исто тако брзо као и оно што организација каже. Резултат свега тога је да су односи с јавношћу, више него икада, потребни организацији - прво да помогну у одређивању шта треба урадити, а потом дефинисати шта то треба рећи, односно начин на који треба то саопштити. Стара изрека каже: "Дела су важнија од речи." Нажалост, многи у пословном руководству (па чак и неки ПР-професионалци) верују у мит да сама комуникација може решити већину проблема у односима с јавношћу. Ипак, морамо знати да проблеми у односима с јавношћу углавном настају због нечега што је учињено, а не изговорено. Изузетак је кад "нешто изговорено" постане догађај - на пример, када нека особа на важном положају изговори вулгаран коментар, увреду на рачун расе или неку другу нетолератну изјаву. Још је драстичније када се такав коментар појави у службеној комуникацији организације.

Деловати одговорно и са разумевањем.

Здрав разум нам налаже ако је већ нешто учињено што је изазвало проблем, онда свакако морамо нешто и учинити да би тај проблем решили. Другим речима, корективна акција је нужна да би се елиминисао првобитни извор проблема. Као објашњење такве акције може послужити пример једног универзитета у САД-у где су истраживачи открили да су се појавиле гласине типа: "Немојте ићи на тај универзитет, јер бруцоши тамо не могу изабрати смер који желе." Сигурно да је бруцошима дан избора смера био најмањи приоритет при упису, али се број бруцоша знатно повећао када је универзитет дао приоритет овој групи студената.

Усклађивање акције и комуникације.

Класичан случај који служи као пример доброг усклађивања акције и комуникацијске стратегије је случај компаније Johnson&Johnson и "Туленолске" кризе пред крај 1982. год. Компанија се изненада суочила с кризом након мистериозне смрти седморо људи у Чикагу. Владине инспекцијске службе утврдиле су да су људи умрли од цијанида подметнутог у капсуле Туленола. Телевизијске станице и штампани медији брзо су прошириле вест. Избила је паника међу потрошачима, докторима, фармацеутима и болницама у читавој земљи. Криза је захтевала

тренутно деловање уз подршку комуникације. Ово су биле акционе компоненте компанијиног одговора:

1. Преко медија упозорити потрошаче широм земље да не користе капсуле док се не утврди количина отрованих производа (У почетку није било јасно да ли су отровани производи били ограничени само на подручје града Чикага.)
2. Обуставити производњу Туленол капсула и престати с њиховим оглашавањем.
3. Успоставити везе с полицијом Чикага, ФБИ и владином службом за храну и лекове.
4. Повући све Туленол капсуле (31 милион бочица с малопродајном вредношћу вишом од 100 милиона долара).
5. Дизајнирати и произвести такво паковање које ће онемогућити убацивање отрова.
6. Вратити Туленол капсуле на тржиште и појачати маркетиншке активности како би се корисници уверили у сигурност производа.

Стратегија комуникације подржава програм за акцију: (а) при информисању интерних и екстерних циљних јавности о акцији; (б) при уверавању тих јавности да подрже и прихвате акцију и можда (ц) при обучавању јавности вештинама које су им потребне да би намере претвориле у акцију. Следеће тачке нам представљају шта све подразумевају комуникацијске компоненте у стратегији компаније Johnson&Johnson:

1. Јавности: потрошачи, фармацеути, руководство и особље трговачко-прехрамбених ланаца, управа и особље болница, доктори, људи из савезне Управе за храну и лекове и ФБИ, медицински билтени и медији уопште.
2. Стратегија поруке: интензивно трагање за чињеницама о производњи капсула на чикашком тржишту; пуна сарадња са савезном Управом за храну и лекове; уверавање узбуђене јавности да је компанија одлучна у свом настојању да разреши ову мистерију и осигура безбедност својих производа.
3. Медијска стратегија: потпуна, искрена сарадња с медијима како би се чињенице пренеле јавности што је брже могуће (ту су укључене и конференције за медије из 30 градова, пренешене сателитским путем); централизовано објављивање свих информација; телевизијски наступ председника компаније Јохнсон& Јохнсон.

Стратегија акције.

Акција односа с јавношћу је други назив за друштвено одговорне активности које предузима одељење за односе с јавношћу или неки други део организације, а на темељу савета њених јавности. Стратегија акције углавном подразумева промену у организационим политикама, процедурама, производима, услугама, понашању и сл. Промене се уводе ради постизања програмских и организацијских циљева, али и као реакција на потребе и општу добробит јавности организације. Стратегија акције усредсређује се на прилагођавање и адаптацију унутар организације, међутим, да би уопште могли створити прилику за спровођење таквих промена пословно руководство и ПР-менаџери треба да дефинишу односе с јавношћу као нешто што у великој мери превазилази публицитет - убеђивачку комуникацију. Као што наглашава Harold Burson, односи с јавношћу у свом зрелом облику одређују шта ће се радити, баш као и како и шта ће се рећи. Пример компаније из хемијске индустрије Suborn Chemical Inc. може нам послужити као добра илустрација стратегије акције. Преко 50 људи углавном непосредних комшија ове компаније из Њу Џерсија која производи материјале за филтрирање воде евакуисано је због ненамерног изливања штетне хемикалије. Месец дана касније дошло је до грешке у производњи када су два радника задобила озбиљне опекотине. Ове несреће и публицитет који је потом произишао само су потенцирали јавну забринутост због непријатних мириса, сигурности производног процеса и недостатка информација о раду компаније. Локална заједница (непосредне комшије) и сенатор из државе затражили су увођење појачаног надзора на савезном и државном нивоу. Неки чланови локалне заједнице захтевали су чак и затварање фабрике.

Саветујући се са стручњацима за односе с јавношћу, Sybron је направио стратегију директне, ефикасне и уверљиве акције која се тиче сваке спорне тачке које су навели локална заједница и савезна регулаторна тела. Компанија је такође одлучила да напусти досадашњу праксу и почела редовно комуницирати о свему што се догађало те саопштавати резултате корективних акција које су предузимали. У оквиру стратегије акције ангажована је независна грађевинска компанија како би се решио проблем непријатних мириса, сигурности при руковању хемикалијама и извршиле одређене интервенције у самом постројењу фабрике. У склопу стратегије комуникације формирано је одељење за односе с комшијама које је подстицало комуникацију "лицем у лице", објављен је билтен Sybron Community Update, по први пут су отворене капије фабрике за посете јавности и инсталиран је 24-часовни компјутеризовани телефонски систем (PINS Hotline) који је јавности пружао могућности да се у било које време информишу о свим питањима везаних за компанију и њене активности. Накнадна истраживања су показала да чак девет од десет комшија сада се осећа сигурније у близини фабрике, а готово сви су били уверени како је компанија унапредила комуникацију са својим комшијама. У извештају се, овај иначе награђени програм, описује као једна успешна прича о томе како је преданост корективним акцијама и комуникацији у само шест месеци уродила потпуним преокретом, да су чак и државна регулаторна тела хвалила компанијине акције као добар пример за читаву хемијску индустрију. Према Christini Foschetti, шефу клијентских послова у одељењу за односе с јавношћу Sybron-ове компаније се каже: "Sybron је сигурно школски пример ситуације у којој компанија претвара бес и страх својих комшија у поверење и истинитост чињеница." Управа Sybron-а прво је морала осмислити стратегију акције која је подразумевала смањење смрада и значајна побољшања животне средине. Како је тада изјавио један менаџер из компаније: "Без ова два врло битна елемента, програм отварања према јавности сигурно би био осуђен на неуспех."

9.2. Комуникационе компоненте стратегије

Стратегија акције је свакако водила програма, међутим, она је само део санте леда који се можда скрива испод површине. Комуникација, видљива компонента, служи као катализатор програма који тумачи и подржава стратегију акције. У петом поглављу овог приручника разматрали смо теорије и концепте комуникације који ће послужити као база овог потпоглавља. Следе основе и начела за примену теорије у пракси.

Обликовање поруке

При обликовању садржаја поруке у комуникацији, прво начело гласи да морамо у детаље познавати ставове клијената и послодаваца, као и проблемску ситуацију. Друго начело каже да морамо познавати потребе, интересе и бриге циљне јавности. Како каже један ПР-менаџер, "буди паметан и стави се у туђу кожу." Сваки покушај да утврдимо некакав јединствен скуп ефикасних правила за обликовање садржаја поруке свакако би био разочаравајући, ако не и бескористан. Таква правила нам се могу чинити савршена, међутим, неке неопажене карактеристике јавности могу их учинити неефикасним (нпр. верска уверења која забрањују одређену врсту хране). Такође и темпирање може бити лоше. Једна нафтна компанија пажљиво је темпирала оглас у којем нуди нове акције, али је истовремено у медијима објављено да је компанија користила новац за разна подмићивања. Или избор речи у поруци може бити такав да се не поклапа са сликама што их ствара јавност, која осим тога, не мора бити расположена за слушање (нпр. демократе у САД-у управо се суочавају с тим када воде кампању у претежно републиканском подручју и обрнуто). Без обзира на то о којем специфичном ограничењу је реч, резултати стандардизованог програмирања комуникације су, уопштено, фрустрирајући и ништавни.

Захваљујући напретку у технологији и специјализованим медијима, потребе посебних јавности могу бити задовољене на бројне начине. Било би добро да стручњаци за односе с јавношћу размишљају у категоријама мањих и ограничених узорака комуникације док покушавају модификовати или мобилисати ставове публике. Неке комуникације и акције не можемо посматрати једноставно само као део гардеробе, која треба да одговори свакој прилици само зато што нам је тако деловала у некој прошлој ситуацији. На крају крајева, уз ретке изузетке, одећа не пристаје сваком моделу или ако ништа друго неће више бити у тренду. Ипак, човек је заједнички именилац свих проблема у односима с јавношћу, а комуникација је потребна да би приближила људе и њихове ставове. Ово правило вреди без обзира на то да ли програм подразумева саопштења, оглашавања, састанке или неко друго средство комуникације. Комуникација захтева континуитет, баш као и понављање доследне поруке у једноставном облику, пажљив одабир времена, места и методе, и различитих медија који се "сливају" на слушаоце. Следеће експерименталне технике могу да помогну у смањивању разлика између ставова комуникатора и ставова јавности:

1. Користите оне медије за које утврдите да су најближи ставовима јавности.
2. Користите комуникацијски извор који у смислу комуникације ужива висок углед код јавности.
3. Немојте истицати разлике између ставова изражених у комуникацији и ставова јавности.
4. Потражите идентификацију с јавношћу користећи вокабулар и анегдоте чије теме немају везе с тренутним актуелним питањима.
5. Учврстите ставове комуникатора као ставове већине, с тим да већину увек дефинишете из саме јавности.
6. Изнесите отворено све групне идентификације јавности, посебно онда када вам те идентификације могу помоћи да добијете позитиван одговор. Подразумева се и обрнуто.
7. Промените поруку тако да она одговара потребама организације.

Стручњаци за односе с јавношћу морају обликовати своје поруке тако да оне имају вредност новости и то према било ком стандарду. Поруке такође морају бити разумљиве, тј. да нису компликоване, лишене жаргона и на крају, морају бити лако схватљиве. Морају се бавити блиском темом или бити локалне, како би се искористио интерес јавности за информације које су и правремене и блиске. Ипак, најважније је од свега да порука изазове тренутну акцију. Поруке, баш као и стратегије акције, морају бити узјамно корисне. Садржај би требао бити тако обликован да информација одговара на питање, реагује на интересе и бриге јавности, и овлашћује појединце из јавности да делују у складу са својим интересима и бригама. Ова димензија поруке заслужује посебну пажњу.

Новинари се углавном плаше да у своје извештаје укључе "поруке које мобилишу." То је информација која садржи идентификацију, локацију и упутства/смернице које појединци из публике треба да имају како би деловали сагласно својим предиспозицијама. Може се спекулисати о томе како новинари осећају да би давање такве информације представљало одступање од замишљене улоге објективног новинарства. Када уврсте "мобилизирајуће поруке" у приче о добротворним организацијама, кампањама или кризама, новинарима се може учинити да је - због позитивног контекста - реч о прихватљивом професионалном понашању. Други користан приступ обликовања поруке јесте формула "30-3-30" Први број значи да вам многи људи у јавности неће дати више од 30 секунди, без обзира колико ваш приказ био атрактиван и занимљив. У тих тридесет секунди морате пренети своју поруку, што значи да кључни моменти морају бити изложени на концизан, позитиван и доминантан начин. Други број сугерише да ће вам неки људи дати 3 минута, што значи да у преносу поруке можете користити илустрације, поднасловe, па чак и посебно истакнуте сажетке. Групе јавности "баждарене" на 30 минута одвојиће онолико времена колико је потребно да би усвојили садржај поруке, чак и ако су детаљи отиснути ситним словима. Данас би можда било боље формулу "30-3-30" заменити формулом "3-30-3" када је реч о обликовању већине порука у односима с јавношћу.

Конечно, стратегија обликовања поруке подразумева да увек морамо на уму имати четири основне чињенице, а то су:

1. Јавност чине људи. Ти људи живе, раде, моле се и делују у оквиру друштвених институција у градовима, предграђима или селима. Дакле, свака особа је изложена бројним утицајима, међу којима је комуникатора порука углавном тек мали извор утицаја.
2. Људи воле да читају, гледају или слушају оне поруке које се подударају с њиховим размишљањима, ставовима или у којима налазе лични интерес.
3. Медији стварају своје одвојене заједнице. На пример, они који читају листове као што су "Политика", "Време", "НИН" вероватно неће читати "Курир" и "Пресс."
4. Медији имају врло разнолике учинке на појединачно и опште знање, предиспозиције и понашање, а многи од тих учинака нису мерљиви. При обликовању поруке добро је узети у обзир намераване и ненамераване учинке садржаја поруке.

Семантика

Семантика је наука о значењу речи. Језик се непрестано мења, усавршава; појављују се нове речи, а неке нестају из употребе. Често се значење речи може мењати (нпр. израз "политички коректан"), док неке друге речи имају толико много значења да постају готово бесмислене ("у глобалу", "стратегичко планирање"). Стручњаци за односе с јавношћу док комуницирају и тумаче, живе с речима и од речи и зато овој теми поклањају огромну пажњу. Комуникатори не могу побећи од онога што Т.С. Eliot назива "несношљивом борбом с речима и значењима." ПР-професионалци морају тежити овладавању значењима речи, јер се у срцу битке с речима управо налази стручњак за односе с јавношћу. Он проучава речи које излазе из људских уста, одјекују с телевизијских екрана и црне се на новинском папиру; од њега се очекује да реагује и да познаје значење тих речи - не само шта оне говоре, већ шта заиста оне значе. Од стручњака за односе с јавношћу очекује се да комбинује речи и акције које ће отклонити неспоразуме, образовати оне којима мањка знања и, све у свему, рашчистити збрку.

Практичари односа с јавношћу непрестано одлучују о значењима речи, па се основни значај семантике не би смео занемарити. Одлука у семантици је нпр. одлука како назвати ситуацију када људи одбију да раде. Да ли је то штрајк, обустава рада или излив незадовољства? Отпуштања се називају "смањењем броја радника" или "рационализацијом пословања." Обавештење да ће отпустити 13.000 радника и затворити 30 фабрика, компанија Procter&Gamble је то назвала "објавом глобалне иницијативе." Оружје за масовна уништавања називају се "чуvari мира." О војним нападима се говори као о "полицијским акцијама", а увођење нових пореза се камуфлира као "повећање државних прихода." Очигледно је да не постоји једнак однос између речи и њеног значења. Исти знакови и симболи имају различита значења за различите људе и о томе посебно треба водити рачуна када користимо речи.

Симболи

Комуникација не обухвата само семантику; она се у значајној мери користи симболима и стереотипима. Симбол је драматично и директно средство уверавајуће комуникације и то не оне која укључује велики број људи и дугачке канале комуникације. Симболи се користе још од давних дана како би се масама пренеле сложене поруке. Једноставно многи људи имају потребе за симболима да би изашли на крај са свим оним што је апстрактно, дифузно или сложено. Липпманн је још почетком XX века објашњавао улогу симбола као "увођење (1) одређености и дистинкције и (2) доследности и стабилности значења у подручје које је само по себи нејасно и несигурно... Углавном учачамо оно што смо 'покупили' у облику које је за нас стеротипизирала наша култура." Актуелан пример Липпманн-ове мисли је покрет "Pro-life" који је због својих ставова

постао моћан симбол огромне концентрације значења, информације и искуства. Симболи имају важну улогу у односима с јавношћу и програмима за прикупљање финансијских средстава за здравствене установе и добровољна удружења. Вероватно најпознатији симбол овог типа је Црвени крст, чије име је то добровољно удружење преузело. Црвени крст је рођен у Швајцарској, а симбол је настао заменом боје крста и позадине на швајцарској застави. Усправни мач, симбол Америчког друштва за борбу против рака, одабран је на националном такмичењу за најбољи постер. Профитне и непрофитне организације све више истичу симболе (дизајне и логотипе) како би створиле јавни имиџ и тренутну препознатљивост или како би извукле корист од проширене јавне свести и општег прихватања. Актуелни пример је симбол за рециклажу, који користе многа предузећа да би демонстрирали своју бригу за очување здраве средине. И други нови термин - зелено - ушао је у језик како би описао стратегије комуникације и акције којима се жели показати осетљивост и одговорно понашање према окружењу. Сигурно да би симболи морали бити оригинални, различити и примерени институцијама које их користе. Ипак, јавна клима се мења, а на сцену ступају нове и другачије вредности које досадашње симболе могу учинити застарелим или чак увредљивим. На пример, због све веће јавне осетљивости када су у питању права и осећаји мањинских група, Универзитет Станфорд је морао да промени индијанске симболе и имена својих спортских екипа.

Препреке и стереотипи

Препреке у разумевању и јасноћи поруке једнако су важне и за комуникатора и за јавност. Као што каже Lippmann, сваки човек живи у заштићеној капуљачи коју је сам исплео. Она изолује појединца од непрекидног жамора који постаје све интензивнији и интензивнији. Препреке могу бити друштвене, језичке или изражајне, политичке и економске. Постоје и расне баријере - услед препрека између расних и етничких група; у мултикултуралним друштвима такође се јављају проблеми и препреке које ограничавају и блокирају комуникацију. У групама, где се "стварност" заједнички дели и тумачи, карактеристичан је притисак колега. Ту су и препреке које је лако предвидети, а тиче се способности публике да апсорбује такве препреке. Коначно, у бучној политичкој ацени стално је присутна борба за људску пажњу. Ипак, упркос свему, препреке нису једине компликације које настају у комуникацији.

Људи стварају утиске о свему што дотакне њихову свест. Сви људи живе у свету својих сопствених симбола. Примера ради, многе јавне личности остају познате и после смрти, делом и због слика усађених у јавну имагинацију. Астронаути, политичари, рок-звезде и асови спорта, представљају добре примере. Њихове породице и пријатељи познају их у потпуно другачијем светлу од јавности. Представе које стварају људи из града могу бити потпуно различите од доживљаја који имају људи ван града, баш као и представе о људима који живе на неприступачним местима која су често само полуфикције и полуизмишљотине. Можемо рећи да највише проблема у комуникацији настаје због чињенице да највећи део публике масовних медија има ограничен приступ информацијама. Због тако ограниченог приступа и због неких информација које више збуњују него што објашњавају људи се ослањају на стереотипе. Специфични и значајни утисци постају генерализације. Као што је истакао Lippmann, "слике у нашим главама" потичу углавном од онога што видимо и чујемо у масовним медијима. Сасвим сигурно, наши утисци о дуготрајном и крвавом рату на просторима бивше Југославије или наши стереотипи о људима у свакодневним ситуацијама, потичу од телевизије и радија, часописа и дневних новина. Искривљени стереотипи представљају велики проблем за односе с јавношћу. На пример, новоименована председница адвокатске коморе у једној држави САД-а објавила је да ће њен главни приоритет бити борба против негативних и искривљених стереотипа о адвокатима. На жалост свих адвоката, карикатуристи су искористили њену изјаву како би се позабавили темом стереотипа, па је настало мноштво карикатура у којима су адвокати били змије, лешинари, морски пси и томе слично. Медији помажу у стварању нових стереотипа тако што своде људе, различите

групе јавности, земље и ситуације на њихове најједноставније и најуопштеније (понекад и искривљене) карактеристике. Lippmann је истицао како људи безусловно поштују стереотипе као "срж наше личне традиције, одбрану нашег положаја у друштву" и наставља: "Они можда не представљају целовиту слику света, али представљају слику могућег света којем смо се ми прилагодили. У том свету људи и предмети имају своја добро позната места и раде очекиване ствари. У том се свету удобно осећамо. Ми му припадамо. Ми смо његови чланови. У њему се знамо снаћи... Стереотипи су, дакле, снажно набијени осећајима који им се приписују. Они су бастион наше традиције, а његове зидине нам пружају сигурност на том месту што га заузимамо."³⁵ Значи стереотипи служе као одбрамбени механизам против напора који ваља уложити да би се схватило и научило нешто о јединствености и појединим карактеристикама неке особе, групе или ситуације. Они такође обликују морални кодекс из којег изводимо лични стандард понашања. Стручњаци за односе с јавношћу морају научити да препознају утицај и значај симбола и стереотипа у контрадикцијама и опречностима јавног мњења. Симболи се оспоравају другим симболима, а стереотипи другим стереотипима.

9.2.1. "7Ц" у комуникацији односа с јавношћу

У комуникацији односа с јавношћу "7Ц" представља скуп елемената који ближе објашњавају спровођење стратегије у процесу управљања односима с јавношћу.

1. Credibility - Уверљивост.

Комуникација започиње у атмосфери поверења. Организација ову атмосферу ствара својим радом који одражава искрену жељу да служи свим заинтересованим странама (стејкхолдерима) и јавности уопште. Прималац поруке мора имати поверења у пошиљаоца информација и високо вредновати његову стручност у конкретним питањима.

2. Context - Контекст.

Комуникациони програм се мора суочити с реалношћу свог контекста. Масовни медији само су допуна речима и делима свакодневног живота. Окружење мора бити отворено за пријем и понављање поруке. Оно мора потврдити поруку, а не да јој се супроставља. Да би комуникација била ефикасна, јако је важна социјална атмосфера и прилике које владају у таквом окружењу, а такав амбијент великим делом стварају медији.

3. Content - Садржај.

Порука мора имати значај за примаоца и бити усклађена с његовим вредносним судовима. Мора бити релевантна за дату ситуацију. Људи бирају оне информације које им обећавају најпожељније награде и зато често садржај (концепт) одређује публику.

4. Clarity - Јасноћа.

Порука мора бити једноставна. Речи морају имати исто значење како за онога који шаље поруку, тако и за онога који прима ту поруку. Сложена питања морају се артикулисати и сажети у једноставне и јасне теме, слогане или стереотипе. Што се порука даље преноси, то она мора бити једноставнија. Организација мора говорити једногласно, а не вишегласно.

5. Continuity and consistency - Континуитет и доследност.

Комуникација је бесконачан процес. Како би могла допрети до одредишта, треба је понављати. Понављање (уз варијације) доприноси и учењу и персуазији (наговарању, убеђивању, уверавању). Прича мора бити доследна.

³⁵ Lippmann, W. *Public Opinion*. New York: Hartcourt, Brace and Company, 1997, стр. 95-96.

6. Channels - Канали.

Треба користити већ афирмисане канале комуникације, канале које примаоци користе и поштују. Стварање нових канала може бити сложен, дуготрајан и скуп процес. Различити канали имају различите учинке, те успешно служе својој сврси у различитим фазама процеса ширења. Селективни канали потребни су како би допрли до циљних јавности. Уз различите комуникационе канале људи везују и различите вредности.

7. *Capability of the audience* - Капацитет публике (аудиторијума).

Комуникација мора узети у обзир капацитет публике. Она је најефикаснија када изискује најмањи напор од стране примаоца. Ту су и фактори доступности, навика, способности читања и претходног знања.

Четврти корак: ОЦЕНА ПРОГРАМА

10. ВРЕДНОВАЊЕ ПРОГРАМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

10.1. Процес "оцењивачког" истраживања

Захваљујући "резултатској оријентацији" пословног руководства у праћењу остваривања програма данас се све више користе рачунари, а у мерењу учинка програма, процес "оцењивачког" истраживања. Разлог томе је што у данашње време многи менаџери сумњају у непроверене ствари и непотврђене чињенице. За мерење резултата односа с јавношћу постоје и неки други, софистициранији критеријуми (види у потпоглављу 8.2. Стратегијско планирање односа с јавношћу, део "управљање помоћу циљева") који пружају могућност да се измери учинак програма. Стручњаци за односе с јавношћу све ређе "пролазе" с тврдњама да је учинак програма немогуће измерити зато што су неопипљиви. Ипак су сазнања, исходи и промене у склоностима и понашању мерљиве категорије, па више не постоје разлози да се постављају питања као што су, на пример - зашто ПР-менаџери не знају да ли стратегије акције и комуникације напредују према програмским циљевима или да ли постоји неки оправдани разлог због чега ПР-менаџери не документују учинке програма, или нису у стању да кажу да ли је проблем решен или не?

С појачаним занимањем за евалуацију програма расте и литература о том подручју. Тај тренд предводи *Sage Publications* који издаје књиге и часописе посвећене оцењивачком истраживању. Почетком 1990-тих издане су две књиге посвећене истраживању у програмима за односе с јавношћу,³⁶ а *Public Relations Review* је овој теми посветио читаву издања. У издању *Public Relations Journala* из фебруара 1993. објављен је чланак о мерењу учинка односа с јавношћу. *Public Relations Tactics*, *Communication World* и *Public Relations Quarterly* редовно објављују практичне чланке о истраживању и оцењивању. Недостатак приручне литературе стога не може бити разлог за неспровођење истраживања и некоришћење њихових резултата у анализи програма. Иначе ова литература је база за департмане "оцењивачког" истраживања који се отварају на многим универзитетима и тако постају део академских програма односа с јавношћу. Без обзира, што многи старији стручњаци за односе с јавношћу нису студирали истраживачке методе, а неки чак и сумњају да је истраживање потребно, компаније за односе с јавношћу све чешће нуде "оцењивачко" истраживање у спектру својих услуга. У ствари, већина компанија за односе с јавношћу нема сопствени центар за телефонско истраживање, нити плаћа свог стручњака за унос података, већ прикупљање и уношење већине података поверава спољним консултантским компанијама. Тренутно су у тренду аранжмани са специјализованим истраживачким компанијама које пружају услуге формативног и збирног "оцењивачког" истраживања.

Клијенти, неки линијски менаџери, па чак и неки стручњаци за односе с јавношћу још увек не одвајају новац за истраживања или сматрају да истраживање није саставни део процеса. Многи у струци то објашњавају тиме што се ПР-менаџери задовољавају "осећајем тоpline и угодног осећања које их испуњава док броје своје новинске исечке и извештаје." "Ако схвате да то "пролази", они неће хтети да троше новац на прикупљање података", тврде други. Ипак, очигледно је да се тренд креће у другом смеру. Према Lindenmannu, стручњаци за односе с јавношћу све

³⁶ Broom, G. and Doziera, D. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Mangement*. NJ: Prentice Hall, 1990; i Brody, E. and Stone, G. *Public Relations Research*. New York: Praeger Publishers, 1999.

очигледније укључују истраживање у свој финансијски прорачун, будући да "пословно руководство од њих захтева да буду одговорнији." Он сматра да ће убудуће све више бити истраживања и оцењивања јер ће "студенти односа с јавношћу увидети да су технике мерења и оцењивања ушле у њихове наставне програме." Охрабрујућа је чињеница да истраживање има виталну важност за компаније које траже нове клијенте. Наиме, због способности документовања података и резултата, ове компаније имају предност над конкуренцијом. Укратко, добро истраживање је база, а не надоградња. Као што каже Gary Barton, ПР-менаџер у компанији Monsato из St. Lois-a: "Менаџери или клијенти све више траже од људи у односима с јавношћу да оправдају трошкове пројекта или програма. На пример, ако за програм потроше 200.000 долара или неку сличну своту, они питају: 'Јесу ли људи променили мишљења?' 'Мисле ли они сада на другачији начин?' 'Јесу ли свесни постојања предузећа?' Другим речима, да ли је програм остварио циљеве за које сте рекли да ће бити остварени? Ради се о истраживању чија је сврха оцена на крају програма. Без истраживања много је теже приказати резултате."³⁷

Процес "оцењивачког истраживања" подразумева процес оцене планирања, спровођења и учинка програма. Росси и Фреман наизменично користе термине "оцењивачко истраживање" и "оцена" како би описали "системску примену поступака друштвених истраживања у процени концептуализације, дизајна, спровођења и ефикасности програма социјалне интервенције." Они наводе следећа питања која се тичу оцене:

Концептуализација и дизајн програма

- Каква је величина и дистрибуција циљаног проблема и/или популације?
- Да ли је програм осмишљен у складу с планираним циљевима; подржава ли га јасна аргументација; пружа ли највеће шансе за успех?
- Колики су предвиђени и постојећи трошкови и како се они односе наспрам користи и ефикасности?

Праћење и поузданост спровођења програма

- Да ли програм допире до спецификоване циљне популације или подручја?
- Да ли је спровођење програма садржано у нацрту програма?

Процена корисности програма

- Да ли је програм ефикасан у остваривању замишљених циљева?
- Могу ли се резултати програма објаснити неким алтернативним процесом, независним о програму?
- Има ли програм неке непланиране учинке?
- Колики су трошкови пружања услуга и бенефиција учесницима програма?
- Користи ли програм ресурсе ефикасније него што би се иначе користили?³⁸

"Оцењивачко" истраживање користимо како бисмо сазнали шта се догодило и зашто се то догодило; дакле, не да бисмо нешто доказали или учинили. Тако је једна организација израдила пројекат оцене, само из једног разлога, да би оправдала отпуштање главног ПР-менаџера. У другим случајевима, "оцењивачко" истраживање спроводи се како би се одложиле или оправдале одређене одлуке, или како би навели неког да подржи или не подржи одлуку. Основна разлика је у томе што се у стварном "оцењивачком" истраживању информације прикупљају објективно, док се

³⁷ Broom, G. and Doziera, D. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Mangement*. NJ: Prentice Hall, 1990, стр. 11.

³⁸ Rossi, P. and Freeman, H. *Evaluation: A Systematic Approach*. 7. издање. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993, стр. 5.

"симболичко" истраживање користи како би се подупрле постојеће позиције или одлуке. Руководиоци програма користе такво "псеудоистраживање" из три разлога:

1. Организацијска политика - истраживање се користи искључиво ради стицања моћи, правдања неке донесене одлуке или оправдање што се налазе у улози "жртвеног јарца."
2. Промоција услуге - "псеудоистраживање" се спроводи како би се постојећим или будућим клијентима показало да је спонзор софистициран, савремен и искрен.
3. Лично задовољство - истраживање је модни хир или средство демонстрације већ стечених вештина.

Сигурно је да су на дуже стазе овакви потези осуђени на неуспех. У наставку говоримо о главним корацима које треба да предузму ПР-професионалци како би били успешни у процесу "оцењивачког" истраживања или оцене.

Постигните споразум о корисности и сврси оцене.

Без таквог споразума, резултати истраживања се свде на гомилу неискоришћених, често и бесмислених података. Ставите на папир проблем, бригу или питање које мотивише истраживање. Затим, детаљно објасните како ће се резултати истраживања користити. Ово је посебно важно при ангажовању спољних стручњака како би избегли куповину стереотипних, уходаних услуга.

Будите сигурни да организација прихвата потребу оцењивања и да је истраживање основа програма.

Оцењивање не можемо накнадно усађивати, "калемити" на програм. Истраживање се уграђује у читав процес. Уз додатне ресурсе, истраживање ће постати битним делом фазе дефиниције проблема, планирања и програмирања, спровођења и оцене.

Постигните консензус о "оцењивачком" истраживању унутар одељења.

Чак и стручњаци који нису спремни одступити од свог виђења односа с јавношћу као немерљиве категорије, морају бити укључени. Они морају прихватити концепт "оцењивачког" истраживања све док процес не заживи, али се исто тако морају осећати сигурним да истраживање неће потпуно заменити поуке и спознаје стечене искуственим путем.

Писмено уобличите циљеве програма у мерљивим категоријама.

Без мерљивих исхода спецификованим у програмским циљевима не можете развити "оцењивачко" истраживање које би проценило учинак програма. Ако се неки циљ не може оценити, он није користан. Императиви оцене су јасноћа и прецизност у процесу планирања, посебно када је реч о писању специфичних циљева за сваку од циљаних јавности.

Одаберите најприкладније критеријуме.

Циљеви се прецизирају у облику планираних исхода. Рецимо, ако је постављени циљ повећање свести о подршци коју организација даје локалним добровољним удружењима, онда су новинарски чланци и позитивни медијски третмани неприкладне мере тражених исхода. Пре него што прикупите документацију, утврдите које су промене у размишљањима, знањима, ставовима и понашању својствене постављеним циљевима. Исто важи и када се програмом настоји одржати постојећи ниво жељених стања.

Одредите најбољу методу прикупљања документације.

Анкете нису увек најбоља метода за утврђивање учинка програма. Понекад организацијска документација садржи потребне податке. Некада теренски експеримент или студија случаја представљају једини адекватни начин тестирања и оцене програма. Не постоји нека универзална прикладна метода прикупљања података за оцену. Она зависи од (1) питања и разлога оцене; (2)

критеријума исхода који спецификују циљеви и (3) од трошка истраживања као последице сложености програма или окружења или и једно и друго.

Водите стални записник о програму.

Програмске стратегије и материјали практични су израз ваших радних теорија о узроцима и последицама. На основу комплетне документације можете утврдити шта је кренуло добро, а шта лоше. Таква документација смањује учинак селективног доживљаја и пристрасности, те реконструише интервенције и догађаје који су допринели успеху или неуспеху програма.

Искористите резултате оцене.

Сваки циклус програмског процеса може бити ефикасније од претходног циклуса ако се резултати оцене искористе за прилагођавања. Изјаве о проблему и ситуационе анализе требали би бити детаљнији и прецизнији ако им се додају докази. Ревидирани општи и специфични циљеви треба да одражавају нове спознаје. Стратегије акције и комуникације могу се наставити, ускладити или одбацити на основу знања о томе шта је функционисало, а шта није.

Информишите пословно руководство о резултатима оцене.

Установите процедуру за редовно обавештавање пословног руководства. Документовани резултати и извршена прилагођавања показују да односи с јавношћу доприносе остваривању циљева организације. Извештаји о оцени показују да односи с јавношћу имају виталну улогу у организацији.

Дајте свој допринос професионалним сазнањима.

Научно управљање односима с јавношћу резултира већим разумевањем процеса и његових учинака. Оцена програма најчешће зависи од специфичности организације и временских околности, али постоје и налази који су применљиви на разне ситуације. Ако у једном чланку прочитамо да је неки број запослених чуо за предложену реорганизацију, тај податак може нам бити релевантан само за тај један чланак и једну организацију. С друге стране, ако прочитамо да запослени желе више информација о плановима организације, тај податак може усмерити будућа издања конкретног билтена и може се применити и у другим организацијама. Подела оваквих сазнања разликује професионалну праксу од пуког агрегата техничких вештина.

10.2. Оцена програма - фазе и нивои оцене програма

Фазе програма	Нивои или кораци у оцени програма односа с јавношћу
Фаза припреме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватност коначне базе информација за креирање програма 2. Прилагођеност садржаја поруке и активности 3. Квалитет презентације порука и активности
Фаза спровођења	<ol style="list-style-type: none"> 4. Број послатих порука "медијима" и испланираних догађаја 5. Број пласираних порука и предузетих активности 6. Број оних који су примили поруке и активности 7. Број оних који су уочили или обратили пажњу на поруке и активности
Фаза учинка	<ol style="list-style-type: none"> 8. Број оних који су усвојили садржај поруке 9. Број оних који су променили мишљења 10. Број оних који су променили ставове 11. Број оних који се понашају на жељени начин 12. Број оних који понављају или одржавају жељени облик понашања 13. Друштвене и културне промене

Табела 10.1. Фазе и нивои оцене програма односа с јавношћу

Извор: Прилагођено према: Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Односи с јавношћу*. Осмо издање. Загреб: Мате, 2003, стр.437

Табела 10.1. представља различите фазе и нивое у оцени програма односа с јавношћу. Она показује нужне, али не и довољно ваљане елементе који нас могу одвести до решења проблема и социјалне промене. Најчешћа грешка која се везује за евалуацију програма је бркање мера намењених појединим нивоима. Тако стручњаци за односе с јавношћу греше када документују ефикасност (учинак) програма на основу броја послатих саопштења, дистрибуираних брошура или одржаних састанака (у склопу спровођења програма). Такође, ако се од њих тражи да документују ваљаност (корисност) програма, они дају предност публицитегу (у виду новинарског чланка или медијског простора) над променама у знању, склоностима и понашању циљних јавности, који истичу програмски циљеви. Стручњаци за евалуацију ово називају "игром замене." Постоји нека врста аналогije са илузионистима који да би произвели илузију, одвлаче пажњу публике од онога што се заиста догађа.

Свака фаза оцене програма односа с јавношћу доприноси бољем разумевању и обезбеђује додатне информације за процену успешности програма. Оцена припреме програма процењује квалитет, адекватност информација и стратегијског планирања. Оцена спровођења програма документује ефективност тактика и њихов дomet. Оцена учинка пружа повратну информацију о последицама програма. Ниједна оцена није потпуна уколико нису испуњени критеријуми на свим нивоима.

10.2.1. Критеријуми и методе припреме програма

Адекватност и прилагодљивост коначне базе информација за креирање програма. Понекад у току припреме програма стручњаци за односе с јавношћу схвате да оригиналној ситуационој анализи недостаје нека преко потребна информација. Ако се системски спроводи и бележи, ова процена представља евалуацију одговарајућих завршних информација које су се користиле за планирање програма. Да ли су при одређивању циљних група испуштене неке кључне јавности? Које су се претпоставке о јавностима показале погрешним? Да ли су новинари тражили информације које нису биле доступне у подељеним информативним материјалима? Које су изненадне кризе захтевале додатно истраживање и организацију информације? Да ли су идентификовани сви кључни актери ситуације? На крају, у овом делу оцене, процењује се колико су били ефикасни сви предузети кораци у прикупљању информација и обавештавања у самој припремној фази процеса.

Други корак, прилагођеност садржаја поруке и активности, везан је за организацију и ваљаност стратегија и тактика програма и поруке. Поглед уназад омогућава нам критичку ревизију реченог и учињеног и пружа нам смернице за будуће програме, наравно уз услов да је критика конструктивна. На пример, планери политичких кампања користе анкете како би проучили реакције медија и гласача на изјаве својих кандидата у говорима и телевизијским дебатама. Да ли су програмске поруке одговарале проблемима, циљевима и медијима? Да ли је комуникација била тачна, правремена и прилагођена циљним јавностима? Да ли су догађаји, пропратне акције и друге активности подржале програм? Да ли је учињено довољно? У овој фази оцењивања утврђујемо у којој се мери програм прилагодио потребама ситуације. Прилагођеност програма може се оценити и уз помоћ анализе садржаја и произведених материјала говора и других врста презентација, те праћењем медија. Стручњаци за односе с јавношћу користе резултате анализе садржаја својих медијских прилога како би променили начин спровођења програма и тако поново проценили планирану стратегију и тактику (припреме). Компаније за односе с јавношћу и истраживачке компаније могу посебно прилагодити анализе медијских садржаја који говоре о клијентима или одређеним темама.

Квалитет презентације порука и активности, последњи је корак у оцени припреме. Награде многих професионалних удружења и група додељују се на основу успешности овог корака. "Најбољи" годишњи извештај, "најефектнији" укупни програм, "најистакнутији" професионалац, итд., често се бирају према стилу, формату и презентацији програмских материјала. Најбољи графички дизајн, најефектнија употреба фотографија или најбоља мултимедијална презентација, само су три од десетак наградних категорија које се тичу вредности продукције и презентације. Наведене карактеристике истучу се на курсевима комуникацијских техника и у професионалним радионицама. У овом кораку се разматра квалитет професионалног извођења у светлу општих уверења и консензуса о томе шта представља добру или лошу технику. Ипак, треба рећи да се квалитет представљања не може процењивати само на основу субјективних критеријума. Да би се припрема поруке објективно проценила, често се користе тестови читљивости. Ови тестови узимају у обзир само приближну лакоћу којом се отиснути материјали читају и разумевају; они не разматрају садржај, формат, организацију и друге елементе стила. Наведени фактори одређују само степен прихватљивости и учинка отиснутог текста, баш као и разумевање онога што аутори уносе у процес писања и онога што читалац уноси у процес читања. С овом перспективом на уму, тестови читљивости могу помоћи да текст постане разумљивији.

На крају, јасно је да оцена припремне фазе програма подразумева мешавину субјективних и објективних процена о (1) адекватности завршних истраживања; (2) организацији и садржају програмских материјала; (3) "паковању" и презентацији програмских материјала. Следећа фаза оцене бави се ефикасношћу спровођења програма и ширења порука циљним јавностима.

10.2.2. Критеријуми и методе спровођења програма

Оцена програма за односе с јавношћу најчешће се везује за фазу његовог спровођења. Под оценом спровођења, углавном се мисли на пребројавање отиснутих публикација, дистрибуираних саопштења, пласираних прича у медијима, као и читалаца, гледалаца или слушалаца (потенцијалних и стварних). Лакоћа с којом стручњаци за односе с јавношћу згрћу новинске редове, телевизијску минутажу, читаоце, гледаоце, слушаоце и утиске, вероватно су разлог раширене употребе (и злоупотребе) оцењивања на наведеном нивоу. Мада су записници о спровођењу програма саставни део оцене, такве мере никако не могу бити супституција за учинак програма. Истраживачи који се баве оцењивањем упозоравају да се "бројиве активности" или документоване акције често користе као замена за остварене циљеве. То је исто као да се количина утрошеног рада и утрошених ресурса (средстава) користи уместо мера за планиране исходе (циљеве). Упркос томе, без потпуне документације и оцене фазе спровођења програма, стручњаци за односе с јавношћу не могу утврдити када и зашто је нешто кренуло по добру или злу.

Фаза спровођења програма почиње праћењем дистрибуције, односно бројем послатих порука "медијима" и испланираних догађаја. То значи директно документовање количине произведених и дистрибуираних писама, саопштења, репортажа, публикација, објава јавних служби и других комуникацијских материјала. Документују се и говори, телевизијски и радијски наступи, аудиовизуелне презентације и изложбе. Другим речима, у овој фази оцене документују се сви произведени и дистрибуирани материјали и активности. Овакве документације доказују да се програм спроводи у складу с планом. Ако се у следећим корацима утврде неповољни резултати, неуспех се можда може повезати с количином материјала упућеног специфичним јавностима или с пласманом програма, што је уједно и наредни критеријум.

Без обзира на количину произведеног и дистрибуираног материјала, број порука пласираних у медијима одређује хоће ли програм доспети до циљане публике. Исечци из новина и радијски/телевизијски "дневници", већ дуго служе као мерило за количину врсте медијских саопштења и објава. Слично томе, број организација са портпаролима (они који службено извештавају јавност) и аудиовизуелним презентацијама и изложбама одређује колико ће успешно поруке бити пласиране у жељеним комуникацијским каналима. На овом нивоу, оценом се често проналазе фаталне грешке у програмским процедурама. Линдемманн тако спомиње пример клијента, који је покренуо скупу пропагандну кампању, но без жељених резултата. Накнадна истраживања медија су показала да послани материјали нису имали одјека јер нису испоручени правим људима. Чак и најуспешнији материјали не могу бити ефикасни уколико нису доступни пажљиво одабраним циљним јавностима.

У следећем кораку морамо утврдити број људи који су унутар циљних јавности примили поруке, односно колико је људи било потенцијално изложено порукама. Треба пажљиво раздвојити "испоручену публику" од "ефективне публике." Испоручена публика обухвата све потенцијалне читаоце, гледаоце, слушаоце или учеснике. Ефективна публика обухвата само оне који припадају циљним јавностима. Величина публике ретко је главни проблем; за оцену програма често је важан састав публике. На пример, порука пласирана у престижној публикацији - коју циљна јавност не чита - можда ће усрећити "шефа", али ће вероватно мало допринети успеху програма. Ипак, стручњаци за односе с јавношћу могу профитирати од пласираног материјала тако што ће га прештампати (уз дозволу) и сами га дистрибуирати кључним јавностима. Међутим, због трошкова такве стратегије много је исплативије на самом почетку пласирати материјале у одговарајуће медије.

У оцени спровођења програма треба обратити пажњу и на број људи који су уочили или обратили пажњу на поруке и активности. Студије читаности, слушаности и гледаности мере пажњу коју публика поклања медијима и порукама. Студије читаности показују колико људи чита, шта читају, ко чита, а ко не чита. Најпознатија техника за утврђивање читаности новинарских чланака и огласа је метода препознавања Daniela Starcha. Читаоци се према резултатима деле у три нивоа: (1) читалац који опажа - сећа се само тога да је приметио чланак или оглас; (2) читалац који повезује - осим тога што је видео оглас, сећа се и имена оглашивача; (3) темељни читалац - каже да чита барем 50% чланака и огласа и толико се сећа свега што је прочитао да то може и доказати.

У истраживању радијске и телевизијске публике користе се четири примарне методе: (1) дневник - неки члан или више чланова домаћинства води писани дневник или евиденцију слушања или гледања; (2) метар - овом методом се електронски бележе појединачна укључења радија и телевизије, и то према учесталости, каналу и раздобљу дана. Информације се телефонским линијама шаљу до централног рачунара. Главни проблем метра јесте тај што он не може увек поуздано утврдити ко (или колико много људи) гледа или слуша; (3) софистицирани метар - док гледа ТВ, сваки члан домаћинства подвргнут мерењу мора притиснути одговарајуће тастере. Метар бележи ко од укућана гледа који програм и ту информацију путем телефонских линија шаље у централни рачунар за обраду података. Сасвим природно, људи се брзо уморе од "паљења" и "гашења" и то представља проблем ове методе. Други проблем је тај што мерење не покрива све ТВ-уређаје у једном домаћинству, па овакве методе дају непотпуну статистику о гледаности; (4) телефонска анкета - величина и састав публике утврђује се телефонским позивима током или одмах након одређеног програма да би се утврдила слушаност, односно величина и састав слушалаца. Због телефонских секретарица и агресивних и наметљивих телевизијских аквизитера, овом техником је све теже прикупити репрезентативне узорке. Компаније за истраживање публике (јавности) комбинују наведене и друге методе како би клијентима доставиле податке о слушаности и гледаности. Следећи ниво оцене програма је учинак.

10.2.3. Критеријуми и методе учинка програма

Пошто смо у претходној фази утврдили колико људи је поклонило пажњу поруци, логика нам говори да морамо одредити колико је људи усвојило садржај те поруке. Информације се углавном преносе како би повећали разумевање и знања и тако развили свест о унутрашњим и спољним циљним јавностима. Често морамо повећати знање да бисмо повећали интерес и мотивацију - факторе који доводе до акције. Податке које људи имају и знају о одређеној организацији, без обзира на то где су добили те информације, утичу на њихове ставове и понашања, а тиме и на њихов однос према тој организацији. Чињенице које људима нису познате могу бити још значајније. Док је владало уверење о свету као равној плочи, морепловци се нису усуђивали да се отисну предалеко од обале. Исто тако, све оно што људи знају или не знају о одређеним питањима и догађајима може утицати на мишљења и понашања релевантна за односе организација - јавност. Да би се научено у програму или из паралелних извора могло проценити, кључно је да се исте варијабле знања, свести и разумевања мере и пре почетка програма. Да бисмо могли установити промену, морамо упоређивати барем две упоредиве мере у истој или сличној групи људи, односно упоредити са резултатима у контролној групи сличних људи који нису били изложени програму. Исто начело се примењује на сваку процену учинка програма.

Број људи који мењају мишљења представља учинак вишег нивоа. Мишљења се тумаче као обухватније, међуситуацијске наклоности које су мање подложне краткорочним променама. Мишљења су резултат дугогодишњих искустава и спознаја, и стога је по правилу потребно дуже време и више напора да бисмо их променили. Исто тако, понашање у одређеној ситуацији не мора нужно бити и одраз нечијег мишљења. Ако неки власник куће има мишљење да ће уградњом

таванске изолације трошити мање струје, то не значи да ће се он одмах прикључити таквој иницијативи и свом мишљењу. Да бисмо установили имају ли људи мишљење о очувању енергије или не, морамо прво измерити њихове предиспозиције и наклоности (број оних који су променили ставове) у односу на многа питања и ситуације које се тичу коришћења енергије.

Промене понашања, такође, могу, али и не морају следити промене у знању и предиспозицији. Рецимо, бодљикава жица елиминише потребу за информативном и уверавајућом комуникацијом која би људе, осим можда оних најодлучнијих, одвратила од уласка у забрањено подручје. Програми за односе с јавношћу ретко имају такву моћ, па људи, по правилу, морају бити информисани и уверени пре него што промене понашање. Да бисмо проценили учинак програма на понашање, потребни су извештаји појединаца о властитом понашању (у оквиру истраживања), директно посматрање људског понашања и индиректно посматрање посредством службених евиденција или других "трагова." Истраживања су понекад непоуздане мере понашања, посебно ако се од испитаника тражи да се изјасне о осетљивим или друштвено неприхватљивим делатностима. На пример, ако би професор спроводио истраживање о коришћењу литературе међу студентима, колико њих би признало да није прочитало или користило предложену литературу? Или, колико пореских обвезника би заокружило "Да, варао сам у пријављивању пореза на приход" у анкети пореске управе? Примери директног посматрања људског понашања су: бројање учесника неког састанка, пребројавање телефонских или писмених одговора, посматрање понашања учесника, а као пример индиректних метода посматрања понашања, могу послужити разни регистри. На пример, социјалне службе воде регистар с терминима клијената или библиотеке које воде регистар издатих књига. Ова врста посматрања често се назива "ненаметљиве мере", јер такво посматрање не зависи од сарадње посматраних особа нити утиче на њихово понашање, већ процењујемо колико људи је користило услуге социјалне службе или колико је људи позајмило неку књигу из библиотеке. Укратко, да би измерили понашање морамо комбиновати истраживачке вештине са способношћу прикупљања уверљивих доказа за евалуацију, те избегавати утицај на посматране особе.

Програми за односе с јавношћу обично треба да повећају број људи који понављају или одржавају жељено понашање. Број људи који остављају цигаре на дан када се одржавају кампање против пушења, није довољна мера за успех програма против пушења. Као што може посведочити сваки бивши пушач, успешно одвикавање од пушења не може се потврдити тек једном кратком провером, предузетом непосредно након програма за одвикавање од зависности. Оцена мора обухватити и даље мере које се понекад одуже и месецима, али и годинама (број оних који понављају или одржавају жељени облик понашања). УН-ови програми планирања породице више се посвећују континуираним употребама контрацептивних средстава, него на краткорочне покушаје подстакнуте едукативним филмовима и материјалима. Једноставно, да бисмо оценили успешност програма у смислу дугорочне промене понашања, потребан нам је дужи период посматрања и мерења.

И на крају, оцена програма и праксе односа с јавношћу, јесте њихов допринос позитивним друштвеним и културним променама. Овим кораком затварамо спектар процена учинка програма. Оцену на овом нивоу ремети проток времена и присутност других узрочних фактора и зато се она обично препушта социолозима и антрополозима. Стручњаци за односе с јавношћу црпе своју професионалну мотивацију и испуњавају своју друштвену одговорност, бринући се о учинку и ефектима свог рада на друштво и културу уопште. По томе ће поједине ПР-менаџере, као и читаву праксу односа с јавношћу процењивати будуће генерације које долазе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ailes, R. *You Are the Message: Secrets of the Master Communicators*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1998
2. Bergh, B. and Katz, H. *Advertising Principles: Choice, Challenge, Change*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2003.
3. Bivins T. *Public Relations Writing: The Essentials of Style and Format*, McGraw-Hill Companies, SAD, 2007
4. Block, E. "Expectations of PR: A Colloquy." *Arthur W. Page Society Newsletter* 7 (2), 2001.
5. Broom, G.M. et.al. "The Gap between Professional and Research Agendas in Public Relations Journals." *Public Relations Research Annual* 1, 1989.
6. Broom, G. and Doziera, D. *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management*. NJ: Prentice-Hall, 1990.
7. Brody, E. and Stone, G. *Public Relations Research*. New York: Praeger Publishers, 1999.
8. Broom, G.M. et.al. "The Gap between Professional and Research Agendas in Public Relations Journals." *Public Relations Research Annual* 1, 1999.
9. Cardwell, J. "Learning to Waltz with Human Resources." *The Public Relations Strategist* 2 (1), 2005.
10. Chase, W.H. and Crane, T.Y. "Issue Management: Dissolving the Archaic Division between Line and Staff" *Practical Public Affairs*, ur. Dennis, 1997.
11. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Effective Public Relations*. NJ: Prentice-Hall, 1994.
12. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Односи с јавношћу*. Осмо издање. Загреб: Мате, 2003.
13. Dalton, J. et. al. "The Power of Positive Press." *Sales and Marketing Management*, 2001.
14. Dewey, J. *The Public and Its Problems*. New York: Henry Holt and Company, 2000.
15. Dervin, B. "Audience as Listener and Learner, Teacher and Confidante: The sense-Marking Approach." *Public Communication Campaigns*. 3. издање, 1998
16. Dilenschneider, R.L. *Dartnell's Public Relation Handbook*. Четvrto izdanje. Chicago: Dartnell Corporation, 1997.
17. Dilenschneider, R.L. "The Seven Deadly Sins." *PR Week*, 1988.
18. Dugan, I.J. "New-Media Meltdown." *Business Week*, mart 1998.
19. Ewen, S. *PR! A Social History of Spin*. New York: Basic Books, 2006.
20. Foster, L.G. "10 CEOs Send a Message to Public Relations." *The Public Relations Strategist* 1 (1), 2001.
21. Gordon, J. "Interpreting Definitions of Public Relations." *Public Relations Review* 23, br.1, 1997.
22. Grates, G.F. "Why the Covered Top Spot Is Losing Its Allure." *Communication World* 14 (3), 1997.
23. Grunig, J. and Hunt, T. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1994.
24. Harris, T. *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: John Wiley and Sons, 2001.
25. Lippmann, W. *Public Opinion*. New York: Hartcourt, Brace and Company, 1997.
26. Lindemann, W.K. "Research, Evaluation, and Measurement: A National Perspective." *Public Relations Review* 16 (2), 2000.
27. Merrill, J. C. "Global Elite: A Newspaper Community of Reason" *Gannett Center Journal* 4 (4), 2000.
28. Narisetti, R. "Anatomy of a Food Fight: The Olestra Debate." *The Wall Street Journal*, 1999.
29. Rossi, P. and Freeman, H. *Evaluation: A Systematic Approach*. Peto izdanje. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.

30. Robinson, J. *Public Relations Research and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*. New York: Appleton-Century-Croft, 1999.
31. Rossi, P. and Freeman, H. *Evaluation: A Systematic Approach*. 7. Izdanje. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2003.
32. Saban, K. "Demasking Wall Street's Influence on Stock Prices." *Public Relations Review* 13 br.3, 2007.
33. "Salary Survey of Public Relations Professionals." New York: *Public Relations Society of America*, 2006.
34. Sanchez, P. "Agents for Change." *Communication World* 14 (3), 1997.
35. Schramm, W. "The Nature of Communication Between Humans." *The Process and Effects of Mass Communication*, 1999.
36. Shell, A. "Talk from the Top: Communicating in Tumultuous Times." *Public Relations Tactics* 3 (4), 1996.
37. Smith, A. "Getting Managers Off Their Butts and into the Communication Game." *Communication World* 9 (1) januar 1995.
38. Томић З., *Односи с јавношћу – теорија и пракса*, Synopsis, Загреб, 2008.
39. Wilcox D., Ault P., Agee W., Cameron, G., *Public Relations - Strategies and Tactics*, Pearson, Allynand Bacon, Boston 2009.