

ODNOSI SA JAVNOŠĆU KAO JEDAN OD KLJUČNIH ELEMENATA KRIZNOG MENADŽMENTA

PUBLIC RELATIONS AS ONE OF THE KEY ELEMENTS OF CRISIS MANAGEMENT

Doc. dr Nenad Perić,¹

Rezime: Jedan od osnovnih elemenata, kako organizacionih tako i dejstveno-funkcionalnih, svake društveno integrisane organizacije jesu odnosi sa javnošću-PR. Faktor javnog mnjenja jedan je od najbitnijih koji (direktno) utiče na status organizacije/institucije/firme u javnost, te njeno nesmetano ili otežano funkcionisanje.

Rad se bavi ulogom odnosa sa javnošću u kriznom menadžmentu i zasniva se na premisi da krizni PR predstavlja jedan od najbitnijih elemenata koji može usmeriti kriznu situaciju ka pozitivnom razrešenju. Predstavljani su modeli i najbitnije strategije kriznih odnosa sa javnošću.

Sistem odnosa sa javnošću i imanje platforme kriznog PR-a jesu jedan od preduslova normalnog funkcionisanja svake društveno odgovorne organizacije, te građenje istih predstavlja nezaobilaznu stavku.

Ključne reči: odnosi sa javnošću, javnost, javno mnjenje, mediji, komunikacija, informacija, krizni PR, planiranje, transformacija.

Summary: One of the basic elements, both organizational and effectively functional, of every socially integrated organization is public relations-PR. Factor of public opinion is one of the most important that (directly) affects the status of the organization /institution/company to the public, or her hindered or smooth functioning.

The paper deals with the role of public relations in crisis management and is based on the premise that the crisis PR is one of the most important elements that can direct a crisis situation to a positive solution. The presented models and the most important strategies of crisis public relations.

The system of public relations and crisis PR platform are one of the prerequisites of normal functioning of every socially responsible organization, and building them is inevitable item.

Keywords: public relations, publicity, public opinion, media, communication, information, crisis PR, planning and transformation.

UVOD

Postoji mnoštvo definicija odnosa sa javnošću, a Britanski institut za javno mnjenje daje jednu od prihvaćenijih: "Odnosi sa javnošću predstavljaju namernu, planiranu i kontinuiranu aktivnost u cilju uspostavljanja i održanja uzajamnog razumevanja između organizacije i njenih javnosti". U analizi ove definicije prva reč-namerna poručuje da se radi o postojanju cilja-koji je da utiče, stekne razumevanje, pruži informacije i ostvari povratnu spregu onih na koje se utiče, ili usmeri tok krize, ako se radi o komuniciranju u kriznom periodu. Sledi planiranje-što nam govori da se radi o organizovanoj aktivnosti, koja zahteva istraživanje i analizu-kroz predviđanje, analiziranje i tumačenje javnog mnjenja, stavova i problema koji mogu da utiču, pozitivno ili negativno, na poslovanje i planove organizacije, tj. izazvati krizu, kao i pravljenje kriznih planova. Savetovanje rukovodstva na

¹ Fakultet informacionih tehnologija, Accademia del Lusso i Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću u Beogradu

svim nivoima organizacije u pogledu odluka o politici, pravcu delovanja i komunikaciji, uzimajući u obzir uticaj na širu javnost, društvenu i građansku odgovornost organizacije i izbegavanje potencijalnih kriza. Nabranje se završava rečju kontinuirana-aludira se na trajanje (potencijalno neograničeno) aktivnosti.

KRIZNI PR

“Dobar glas daleko se čuje, a zao još dalje” – srpska narodna poslovice

Kriza je ozbiljno osujećivanje redovnih funkcija koje odgovorni ne mogu sami da savladaju, a njegoova priroda, razmere ili posledice ga učine predmetom javnog interesa.

Svaka kriza, ma kako krupna ili dramatična bila, u suštini ima malo učesnika. Kao u svakoj klasičnoj drami, tu su protagonisti (odgovorna lica), antagonisti (njima suprotstavljene osobe), zatim nevine žrtve nečijeg ogrešenja (konzumenti, građani), pa odsutni, ali presudni bogovi (viša pravda, odnosno javni interes) i najzad hor – (koji u današnje vreme čine mediji). Kad svaku krizu tako sagledamo, mnogo šta postaje jasnije i predvidljivije.

“Prema nekim procenama, 90 posto kriznih situacija u organizacijama izazivaju unutrašnji operativni problemi, a ne iznenadne prirodne nepogode. Istraživanjem je često moguće otkriti krizna žarišta pre nego što postanu naslovi na prvoj strani novina. Krize nisu uvek neočekivane. Naprotiv-istraživanje Instituta za upravljanje krizama otkrilo je da samo 14% kriza u svetu biznisa neočekivano. Preostalih 86% su tzv. tinjajuće krize, kojih je organizacija svesna, ali ne čini ništa (dovoljno) po tom pitanju. Istraživanje je pokazalo i da rukovodstvo izaziva 78% kriza.”²

Predviđanje i detekcija potencijalnih kriza jesu osnovni zadatak kriznog PR-a, a način na koji mediji interpretiraju krize može značajno da utiče na tok, razrešenje ili šire efekte istih.

Iz navedenog zaključujemo da krizni PR treba da anticipira krize i izrađuje planove za slučaj kriza koje su očekivane za polje delovanja organizacije. Krizni planovi treba da obuhvataju meru, spisak uputstava za ponašanje organizacije i ključnih pojedinaca iste u datoj situaciji. Što je ovo bolje urađeno, to su veće šanse da se kriza iskontroliše u njenom ranom stadijumu. Takođe, postojanje kriznih planova implicira i obuku pojedinaca na pozicijama koje mogu biti najpre povezane sa potencijalnim krizama. Ovo se, u većini slučajeva, odnosi na rukovodstvo organizacije, ali često i na same izvršioce radnih procesa organizacije. Uvežbavanje kriznog komuniciranja tako postaje nezaobilazna aktivnost svake organizacije koja je u dovoljnoj meri povezana sa društvom, odnosno ima društvenu odgovornost.

Pored izrade kriznih planova i obuke, jedan od osnovnih zadataka kriznog PR-a jeste konstantno praćenje popularnih medija, alternativne štampe, Internet foruma i sajtova, informativno-promotivnog materijala nevladinih organizacija i aktivističkih grupa, uz održavanje pozitivnog kontakta sa značajnim urednicima i novinarima koji bi, po potrebi, plasirali i zastupali određene poruke i stavove. Krizni PR nikada ne sme da zaboravi moć medija i medijske “poluge”, jer od njih direktno zavisi. U tom smislu, jedan od njegovih osnovnih zadataka jeste i identifikacija, selekcija i rangiranje medija, medijskih kuća, programa, marketinških, oglasnih i istraživačkih agencija, urednika, novinara i bitnih pojedinaca koje bi uposlio u odnosu na moguće krizne situacije. Što je detaljnija ova lista (npr. spisak novinara od kojih bi se moglo očekivati interesovanje za određene teme može se uz dobru analizu njihovih objavljenih tekstova proširiti i za klasifikovanje u odnosu na ton interpretacije tih tema, kao i njihovu spremnost za ili već ostvarenu saradnju), to su veće šanse da krizni PR pravovremeno i efikasno reaguje.

Sposobnost vrhunskih stručnjaka za odnose sa javnošću i krizni PR jeste sagledavanje i vrednovanje svih faktora koji kreiraju javno mnjenje, naročito onih manje “vidljivih”, sociološki i psihološki teže merljivih. U tom smislu, dobar stručnjak mora posedovati izvrsne analitičke sposobnosti za čitav spektar društvenih kretanja i, pri tome, biti brz i efikasan, kako u samoj analizi, tako i delanju. Komplementarna osobina ovoj je i snalažljivost, kako u organizacionom, tako i verbalnom smislu. Nabrojanom se nadovezuje poznavanje veština i tehnika javnog nastupa. Ako je sve ovo podržano i ličnom harizmom, organizacija poseduje vrhunskog profesionalca.

² Grupa autora: “Odnosi sa javnošću – strategije i taktike”, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006., str. 129.

Reakcija kriznog PR-a na neko dešavanje (krizu) kreće se od ofanzivne do defanzivne, što bi trebalo da zavisi od više faktora:

- suštine same krize,
- opšte spremnosti organizacije da odgovori na krizu (postojanje kriznog plana, stručnjaka za krizne
- odnose sa javnošću, njihova dostupnost ako ih organizacija nema itd.)
- spremnosti organizacije da iskontroliše tok i posledice krize na unutrašnjem i spoljašnjem planu:
 - organizacionom, kadrovskom (osposobljenost upravljačkog aparata za krize, planiranje u takvim okolnostima i javne nastupe) i
 - finansijskom planu (mogućnost prebacivanja operativnih/drugih sredstava za potrebe rešavanja krize ili postojanje rezervnih upravo za krizne potrebe, sredstva za potencijalnu društvenu odgovornost³),
- generalne i trenutne naklonjenosti medija i njihovih “poluga” organizaciji, što je, u većini slučajeva u korelaciji sa sledećim faktorom,
- generalne i trenutne naklonjenosti javnog mnjenja organizaciji,
- postojanje sličnih kriznih situacija organizacije koji su doprli u javnost,
- postojanje sličnih kriznih situacija, generalno gledano, kao i njihova razrešenja-posledice po društvo (pozitivne, negativne, težina i dugoročne implikacije),
- drugi lokalni ili/i globalni faktori relevantni za situaciju (često neki, naizgled, manje bitni elementi mogu da predstavljaju “jezičak na vagi” javnog mnjenja)

Shodno ovim faktorima i ustrojstvu organizacije, pravci reagovanja organizacije na krizu kreću se od ofanzivnog do defanzivnog:⁴

- *Napad na onog koji optužuje.* Suprostavlanje strani koja tvrdi da postoji kriza stavom da su njena logika i iznešene činjenice pogrešne.
- *Poricanje.* Organizacija objašnjava da ne postoji kriza.
- *Izgovor.* Organizacija minimizira svoju odgovornost za krizu. Demantuje se svaka namera da se počini šteta, a organizacija izjavljuje da nije imala kontrolu nad događajima koji su izazvali krizu. Ova strategija često se koristi u slučaju prirodnih katastrofa.
- *Opravdanje.* Kriza se minimizira izjavom da ne postoji ozbiljna šteta ili povreda. Ponekad se krivica svaljuje na žrtve. Ova strategija se često upotrebljava u slučaju nesrećnog slučaja na radnom mestu ili prilikom pogrešne upotrebe proizvoda, usluge, ideje.
- *Udovoljavanje.* Čini se pokušaj da se umiri zainteresovana javnost. Žrtvama se daje obeštećenje/nadomešćuje predmet spora ili se daje donacija nekom fondu, nevladinoj organizaciji koji se bave pitanjima vezanim za krizu.
- *Korektivni postupak.* Preduzimaju se mere da se ispravi šteta načinjena u krizi i spreči njeno ponavljanje.
- *Izvinjenje.* Organizacije preuzimaju odgovornost i traže oprostaj. To često podrazumeva kombinaciju prethodna dva postupka.

Postoji mnogo lista sa savetima šta treba činiti, kako komunicirati za vreme krize, izdvojićemo i analizirati neke:

- *Javnost mora biti na prvom mestu.* Momentalno iniciranje dijaloga sa javnošću, a naročito onim delom koji može da utiče na tok krize. Ne sme se čekati da oponent napadne (po drugi put) ili javnost zauzme negativan stav, odnosno još negativniji ako je taj proces započet. Za uspostavljanje poverenja od suštinskog je značaja pravovremeni kontakt sa svakim na koga situacija može da utiče ili je zbog nje zabrinut. Pri tome treba biti svestan da se krizni PR prvo mora obratiti internoj javnosti i informisati je o krizi, njenim uzrocima i karakteristikama-posledicama, da bi se postigla koherentnost organizacije i izbeglo neujednačeno nastupanje

³ Ovo se odnosi i na osiguravajuće ugovore, što zavisi od samog tipa-opisa aktivnosti organizacije, kao i kvalitet njenog menadžmenta-ponajpre u planerskom smislu. Prim. aut.

⁴ Prema: Timoti Kums, izvor: Grupa autora: “Odnosi sa javnošću – strategije i taktike”, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.

koje može biti inicirano kontaktiranjem organizacije od strane medija na formalne i neformalne načine.

- *Uvek treba otkriti javnosti sve što se zna.* Prećutkivanje bilo koje relevantne činjenice je veoma opasna stvar, jer će neka, medijima zanimljiva, kriza biti interesantna za istraživanje, tako da će u slučaju otkrića nečega oni to objaviti na svoj način, najčešće suprotan od interesa organizacije-koja će onda biti etiketirana kao da skriva informacije (tj. da nosi neku ili potpunu krivicu). U određenim slučajevima je za organizaciju bolje da se neke informacije kasnije saopšte javnosti, ali je to strategija koja sa sobom nosi spomenuti rizik, iako može biti korisna ako krizni PR može dobro da elaborira javnosti takvu situaciju.
- *Organizacija treba aktivno da se interesuje i prepozna zabrinutost ljudi-javnosti.* U evaluaciji pitanja i prepoznavanju faktora koji mogu da izazovu bes i zabrinutost najbolje je koristiti neformalne diskusije, ankete, intervjuje i fokus grupe. Nipošto se ne treba koristiti floskulom “Bez komentara”-više istraživanja otkrilo je da oko dve trećine javnosti identifikuje korišćenje ovog izraza sa postojanjem krivice.⁵
- *Organizovati centralni informacioni centar i odrediti jednog potparola.* Oni moraju da prikupe ili poseduju sve relevantne podatke (dogadjaji, akteri, žrtve, šteta, svedoci, zvanična lica, učestvovanje, postojanje/nivo odgovornosti organizacije itd.) i konstantno pružaju informacije medijima i javnosti, jer ako se one uskraćuju, to samo po sebi postaje vest.
- *Predviđanje i priprema za suprotne/neprijateljske stavove.* Zarad ispunjenja ove stavke mora se imati dvosmerna komunikacija sa relevantnim grupama javnosti, a u tu komunikaciju treba uključiti ključne lidere mišljenja. Radi smirivanja situacije treba koristiti pristup rešavanju konflikta-uočavanje oblasti slaganja i neslaganja uz težnju da se dođe do zajedničkog interesa.
- *Poštovanje potreba medija.* Tačne, pravovremene informacije, reagovanje bez zadržke na zahteve medija-u slučaju krize potparol i informativni centar moraju biti na raspolaganju medijima koji imaju rokove.
- *Uvek treba govoriti istinu.* Laži su krajnje neproaktivne u radu sa medijima-ako igde važi pravilo da treba biti iskren i potpuno orijentisan ka istini, onda je to sa izveštajima za medije i štampu. Problem sa javnošću je da će se uvek naći neko ko će izjavu da osporava, bila ona čak i 100% ispravna. Reakcija većitih (hroničnih) kritičara ako stvarno imaju za šta da se uhvate biće gotovo uvek nemilosrdna. Rad je započet sa narodnom poslovicom i završava se, naslanjajući se na prethodnu ideju: “*U laži su kratke noge*”-pred javnošću je gotovo nemoguće sačuvati tajnu ili zaobići istinu.

LITERATURA

1. Grupa autora: “Odnosi sa javnošću – strategije i taktike”, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
2. Howard, A. John, “Consumer Behaviour in Marketing Strategy”, Prentice-Hall International, 1989.
3. Mek Kvejl, Denis, “Uvod u sociologiju masovnih komunikacija”, Glas, Beograd, 1979.
4. Shawn, Martin: “Civil Society and Media in Global Crises“, St Martin’s Press, London, 1996.
5. Wilcox L. Dennis: “Public Relations: Writing and Media Techniques”, 4th ed., Longman, New York, 2001.
6. www.adage.com.

⁵ Izvor: www.adage.com/latestnews, period od 2008-e do danas.