



УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ



Момчило Д. Цебаловић

**КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ
УСЛОВИМА**

- Студија случаја Електропривреде Србије -

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ниш, 2016.



UNIVERSITY OF NIŠ
FACULTY OF PHILOSOPHY



Momčilo D. Cebalović

CRISIS COMMUNICATIONS IN WAR

**- A Case Study of
Electric Power Industry of Serbia -**

DOCTORAL DISSERTATION

Niš, 2016.

Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Др Зоран Јевтовић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Филозофски факултет

Наслов: Кризне комуникације у ратним условима – студија случаја Електропривреде Србије

Истраживање кризних комуникација на примеру Електропривреде Србије, као и израда новог комуникационог модела за ратне услове и ванредне ситуације представља методолошки и теоријски изазов за попуњавање академске празнине теорије односа с јавностима и кризног менаџмента у јавном сектору. Предмет рада проучаван је у појмовном оквиру комуникологије, конфликтологије и кризног менаџмента као интердисциплинарних подручја истраживања, са фокусом на комуникацију између државне компаније и јавности у периоду пре, током и после конфликта. Методе и технике прилагођене су предмету и циљевима истраживања, при чему смо услед трансформација електропривреде и доктрине нове јавне управе (New Public Management) истраживали и промену односа ка грађанима као субјектима друштвеног одлучивања.

У раду су коришћена доступна ратна документа, чињенице и теренска истраживања о ставовима јавности у постконфликтним и ванредним ситуацијама – у јуну 1999. године – о степену информисаности грађана о последицама непријатељских дејстава и степену поверења у поруке компаније, затим – о нивоу информисаности угрожених грађана у Обреновцу (поплаве, маја 2014) и Мајданпеку (пет дана без струје, децембра 2014). Полазна хипотеза по којој односи с јавностима као важна и незаобилазна пословна функција у јавној компанији треба да обезбеде двосмерну корпоративну комуникацију, нарочито у кризним комуникацијама када треба да афирмишу одговорност и кредибилитет менаџмента компаније, истраживањем је у потпуности потврђена! Представници државе у новим околностима треба да се понашају као менаџери јавних компанија, с тим да су њихови стејкхолдери уместо акционара – сами грађани.

Обрасци и искуства анализираних кризних комуникација не могу бити пресликани на све будуће кризе, али ће применом модела који уважава искуства проверена у пракси обезбедити да се кризним ситуацијама управља чак, и у дерегулисаном и либерализованом електроенергетском сектору. Добијени резултати, са побољшањем система кризне комуникације како у ванредним ситуацијама, тако и у условима оружаних сукоба требало би да унапреде функционисање укупног система за

	управљање кризним ситуацијама јавних компанија у Србији, утичући даље на повећање безбедности грађана и њихове имовине!
Научна област:	Културолошке науке и комунологија
Научна дисциплина:	Комунологија и информатика
Кључне речи:	Електропривреда Србије (ЕПС), кризни менаџмент, кризне комуникације, рат, ванредна ситуација, односи с јавношћу (ПР), медији
УДК:	316.774:355.4.
CERIF класификација:	S 265
Тип лиценце Креативне заједнице:	CC BY-NC-ND

Data on Doctoral Dissertation

Doctoral
Supervisor:

Zoran Jevtović, PhD, University of Niš, Faculty of Philosophy

Title:

Crisis Communications In War, A Case Study of Electric Power Industry of Serbia

Abstract:

Research of crisis communications on the example of the Electric Power Industry of Serbia, as well as drafting a new communication model for war conditions and emergencies represents a methodological and theoretical challenge as to filling out academic gaps of the theory of public relations and crisis management in the public sector. The work subject has been studied within the notion frame of communication science, conflictology and crisis management as interdisciplinary areas of research, focussing on communication between a state-owned company and the public in the period prior, during and after the conflict. Methods and techniques have been adjusted to the topic and targets of the research, whereas due to transformations of the electric power industry and doctrine of the New Public Management, we have also researched change of attitude towards private individuals as subjects of the social decision-making.

In the thesis, there have been used available war documents, facts and in-field researches on the public attitudes in the post-conflict and emergency situations (in June 1999) on the degree of information given to private individuals relating consequences of hostile actions and degree of confidence in the company messages, then on the level of information given to jeopardized private individuals in Obrenovac (floods in May 2014) and Majdanpek (five days without electricity in December 2014). By the research, the starting hypothesis as per which public relations as important and unavoidable business functions in a public company should provide two-way corporate communication particularly in the crisis communications when they need to affirm responsibility and credibility of the company management, has been confirmed entirely! In new circumstances, representatives of the state should act as managers of public companies, so that private individuals themselves should be their stakeholders instead of shareholders.

Patterns and experiences of the analysed crisis communications cannot be mapped onto all future crises, but with application of a model that observes experiences tested in practice, it will be ensured that crisis-situations could be managed even in a deregulated and liberalized electric-power sector. Obtained results, with improvement of crisis communication system both in emergencies and in the conditions of armed conflicts should improve functioning of the overall system of crisis situations management of the public companies in Serbia further affecting increase of security of the citizens and their property!

Scientific Field:	Cultural Sciences and Communicology
Scientific Discipline:	Communicology and informatics
Key Words:	Electric Power Industry of Serbia (EPS), crisis management, crisis communication, war, emergency, public relations (PR), media.
UDC:	316.774:355.4.
CERIF Classification:	S 265
Creative Commons License Type:	CC BY-NC-ND

САДРЖАЈ

УВОД.....	12
Теоријско-методолошки оквир истраживања.....	16
Проблем и предмет истраживања.....	16
Операционално одређење предмета истраживања.....	18
Циљеви истраживања.....	21
Хипотетички оквир.....	22
Метод истраживања.....	24
Научна и друштвена оправданост рада.....	25
1. КОМУНИКАЦИЈЕ И ОДНОСИ С ЈАВНОСТИМА.....	27
1.1. Дефиниције комуникација.....	27
1.2. Односи с јавностима и/или пропаганда.....	34
1.3. Односи с јавностима – дефиниције.....	46
1.4. Јавности између корпоративног ПР-а и медија.....	57
2. КОРПОРАТИВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	66
2.1. „Интегрисане маркетинг комуникације“ и однос ПР-а и маркетинга.....	66
2.2. Модели организовања ПР-а у корпорацијама.....	86
2.3. Циљне јавности са којима компанија комуницира.....	94
2.4. Значај интерне комуникације.....	103
2.5. Утицај интерних комуникација на квалитет комуникација са екстерним јавностима.....	112
2.6. Односи с локалном заједницом и корпоративна друштвена одговорност.....	115
2.7. Односи с медијима.....	118
2.8. Корпоративне комуникације преко интернета.....	126
2.8.1. „Сајбер медији“ и „сајбер ПР“.....	126
2.8.2. Интернет као мобилни медиј.....	133
2.8.3. Корпорације и друштвене мреже.....	136

2.8.4. Српске компаније на друштвеним мрежама.....	144
2.8.5. Корпоративна комуникација на интернету – сопственим снагама или са ПР агенцијом.....	154
2.9. Значај комуникације са „опинион мејкерима“.....	158
2.10. Значај комуникације са организацијама цивилног друштва.....	163
3. КРИЗЕ И КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ.....	177
3.1. Дефиниције и типови кризних ситуација.....	177
3.2. Значај кризног менаџмента.....	191
3.3. Фазе кризног менаџмента.....	199
3.4. Комуникације ризика и кризне комуникације.....	206
3.5. Стратегије и планови кризних комуникација.....	212
3.6. Компанија уочи, за време и после кризе.....	219
3.7. Комуникација у кризи и значај тима за кризне комуникације.....	223
3.7.1. Улога медија у кризама.....	223
3.7.2. Комуникација са медијима на почетку кризе.....	228
3.7.3. Улога портпарола и тимова за кризне комуникације.....	232
4. КОМУНИКАЦИЈА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (СТУДИЈА СЛУЧАЈА ИЗ 1999. ГОДИНЕ).....	239
4.1. Статус Односа с јавношћу у ЕПС-у 1999. године.....	239
4.2. Кризне комуникације за време бомбардовања.....	243
4.2.1. Комуникација ЕПС-а са Војском Југославије и надлежним државним органима.....	256
4.2.2. Комуникација са медијима и посредством интернета.....	259
4.3. Оцена информисања јавности у току ратних сукоба – истраживање ставова грађана.....	274
4.4. Кризна ситуација (рат) и углед компаније – истраживање ставова грађана.....	279
5. МОГУЋЕ КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ И УПРАВЉАЊЕ КОМУНИКАЦИЈАМА У ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТСКОМ СЕКТОРУ У СРБИЈИ.....	291
5.1. Либерализација електроенергетског сектора.....	291
5.2. Функционална повезаност система Електропривреде Србије данас.....	296

5.3.	Потенцијалне кризе због критичних инфраструктура.....	301
5.3.1.	Дефиниције и значај критичних инфраструктура.....	301
5.3.2.	Електроенергетски сектор као критична инфраструктура.....	306
5.4.	Кризне комуникације у условима прекида у снабдевању електричном енергијом.....	309
5.4.1.	Комуникације са становништвом за време елементарних непогода (пример поплава у Обреновцу и зимског невремена у Мајданпеку) – увод.....	309
5.4.1.1.	Ставови грађана о кризама у Обреновцу и Мајданпеку.....	314
5.4.1.2.	Кризно информисање по захтевима ИСКС.....	328
5.4.2.	Кризне комуникације за време блекаута.....	345
5.4.3.	Модел централизације стратегије и децентрализације реализације.....	362
5.4.4.	Кризне комуникације јавног сектора у ванредним ситуацијама.....	371
5.4.4.1.	Нови јавни менаџмент у кризним ситуацијама.....	371
5.4.4.2.	Модел кризних комуникација јавног сектора у ванредним ситуацијама.....	375
5.5.	Корпоративне кризне комуникације у ратним условима.....	389
5.5.1.	Информациони ратови и савремена оружја за нападе на енергетске објекте.....	389
5.5.2.	Улога медија и ПР агенција у савременим (психолошким) ратовима	399
5.5.3.	Кризне комуникације електроенергетског сектора у савременим ратовима.....	409
5.5.3.1.	Кризне комуникације електроенергетског сектора у условима када нема електричне енергије.....	419
5.5.3.2.	Кризне комуникације електроенергетског сектора у условима када постоји снабдевање електричном енергијом.....	420
5.5.4.	Комуникације Службе 112 и кол центра ОДС у рату.....	422

6. УЛОГА МЕДИЈА У ИНФОРМИСАЊУ ЈАВНОСТИ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА.....	430
6.1. Утицај комерцијализације на власничку структуру „домаћих“ медија и на обавештавање јавности у кризним ситуацијама.....	430
6.2. Значај локалних медија у кризним ситуацијама.....	448
6.3. Значај радија и радио-аматера у рату и ванредним ситуацијама.....	462
6.4. Радио као медиј кризе.....	476
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....	480
ПРИЛОЗИ.....	495
Списак слика.....	530
Списак графикона.....	532
Списак табела.....	534
ЛИТЕРАТУРА.....	536
БИОГРАФИЈА АУТОРА.....	571

УВОД

У глобално сложенем, корпоративно дифузно и плуралистичком друштву моћ државе, институција, компанија, политичких партија, синдиката, цркве, универзитета, интересних група, појединаца или других друштвених агенаса дефинише се посредством вредности и привлачења јавне пажње, односно величином њихове моћи. У пракси то значи развијену способност утицања на процесе доношења одлука других друштвених актера, у складу са сопственим интересима, плановима и вредностима. Тако стратегије управљање комуникацијама избијају у први план, при чему сваки агенс који има намеру да на тржишту, изложен конкуренцији, постигне одређени релациони успех и углед, треба да обезбеди највиши ниво разумевања са различитим јавностима. Моћ детерминисана структурним капацитетима симболичке доминације у модерном друштву постаје фини механизам утицања у јавном простору, резултирајући проактивним и динамичним односом ка масмедијском окружењу. Другим речима, порука коју сваки човек језиком, говором и невербалном комуникацијом посредује другима нуди одређена значења којима медијски професионалци обликују смисао, везујући их за одређени технолошки третман и интерпретације значења. Отуда мишљење како у савременом друштву медији одређују агенду приоритета¹прихватају бројни комуниколози, закључујући како је онда на њима и одговорност за смер друштвеног развоја. На пример, Вотсон и Хилова (Watson, J. & Hill, A) сматрају да „медији одређују редослед актуелних питања по важности“,² О’Саливен са групом коаутора иде и даље хипотезом да медији „свесно или несвесно конструишу јавно мњење и јавну свест“³, док неки кључну улогу медија у новом добу виде истицањем бројних начина којима они „одлучују које информације и која питања су најважнија за њихов аудиторијум.“⁴ Тако значење неког догађаја у великој мери зависи од облика у којем га медији конструишу, утичући даље на друштвени, културни, економски, безбедносни и друге контексте, али и стабилност укупне политичке структуре. Све разноврсније и специфичније кризе и конфликти постају саставни део амбијента у којем живимо, али о

¹ Agenda setting (постављање дневног реда, дневног распореда) полази од премисе да мас-медији имају снажан утицај на публику правећи избор које од бројних догађаја, тема, личности... треба објавити, али и колики простор им уступити.

² Watson, J. & Hill, A., (1989), *A Dictionary of Communication and Media Studies*, Edward Arnold, London, стр. 3.

³ O’ Sullivan, T, Hartley, J, Montgomery, M., & Saunders, D., (1994), *Key Concepts in Communication and Cultural Studies*, Routledge, стр. 8.

⁴ Gill, D. & Adams, B., (1998), *ABC of Communication studies*, Cheltenham: Thomas Nelson, стр. 6.

њиховом друштвеном значају у великој мери одлучује слика коју креирају савремени мас-медији.

Полазећи од става по којем је демократија скуп процеса и процедура у којима држава смањује патерналистички надзор, у овом раду анализирамо и трансформацију јавних (државних) компанија и њихових комуникативних активности, с посебним акцентом на транзиционе промене. Ако држава отворено интервенише у сферама јавности сама доприноси кризи легитимитета, јер јавно показује свој доминантни положај. Међутим, ако агенси у складу са њеним интересима, али и интересима грађана конструишу пожељна комуникациона значења, испољиће зрелост цивилног друштва да обезбеди стабилност ширег система. Промене о којима говоримо у великој мери су последице комуникационе револуције, која је са новим технологијама и протоколима донела и специфичне кодове споразумевања, умрежавајући друштвене односе и њихов симболички капитал. Пошиљаоци и примаоци информације у интерактивном међуодносу добили су могућност реципрочне смене улога, контекст времена променио је смисао, док је технолошка конвергенција укинула границе и географска ограничења. Из времена масовне комуникације преко ноћи смо ушли у доба *самокомуникације*,⁵ што је сваком појединцу са рачунаром и модемом омогућило да истовремено буде креатор, али и конзумент информација. Јавни простор тако се отргао монопољу државе, постајући рањив на потенцијалне шумове, гласине и дезинформације које током ратних конфликта, криза и сличних ситуација могу продуковати моралну панику и заводити јавно мњење. Да би национална држава била стварно суверена неопходно је и да њене јавне компаније и институције делују координирано, дистрибуирајући умрежену моћ која обликује заједничко деловање и одговорност, како на свим нивоима власти, тако и на свим нивоима управљања. Настаје нова политичка економија, људи раде више него икада раније, при чему релевантне информације, њихово комбиновање и практична примена чине знање које се тражи. Револуција у комуникацијама тражи адекватну револуцију у организационом, техничком и политичком аспекту одлучивања, посебно у кризним или ратним ситуацијама када од исправног и брзог одговора зависи опстанак читавог система. Стратешко

⁵ Мануел Кастелс (Manuel Castells) уочава како је „конвергенцијом између интернета и бежичне комуникације, као и постепеним ширењем већег капацитета за широкопојасни интернет, моћ интернета да комуницира и обрађује информације почела да се дистрибуира у све области друштвеног живота, исто као што су електромреже и електромотор дистрибуирали енергију у индустријском друштву”, Kastels, M. (2014). *Моћ комуникација*, Clio, Beograd, стр. 94.

управљање различитим јавностима постало је део управљачке функције у модерним компанијама и институцијама, са крајњим циљем увећања сопствене публице и изградње међусобног поверења.

Отуда и опредељење за овакву тему докторске дисертације. Процеси производње и присвајања вишка вредности одувек су били битни за снагу државе, али да би акумулација капитала била исплатива, неопходно је да велике компаније, предузећа, корпорације и институције вредност усклађују у складу са глобалним тржишним окружењем. Са мултидимензионалним комуникационим променама дошло је до кризе националне државе будући да је њен комуникациони суверенитет почео да се крњи под налетом интернета, глобалних медија и бројних друштвених мрежа и сличних платформи. Нови капитализам се темељи на технолошкој умрежености, аутономној обради, квалитетном селектовању и дистрибуцији информација, умрежавању менаџмента у производњи и маркетинга у продаји, речју – доброј видљивости у широј заједници. Глобалне кризе издигле су велике транснационалне корпорације на позицију друштвених управљача, при чему стварна моћ припада структурама које су на врху, а не појединцима: „У пракси, то јест, у стварном животу, за разлику од оног што се учи на универзитетима, што се тврди и практикује у економској и политичкој литургији, прихвата се идеја да се у великим организацијама стварна моћ налази у управи, а не у рукама пролазних личности на врху.“⁶

Тако долазимо до суштине овог рада: битан предуслов за стратешко креирање амбијента у којем ће компанија пословати, уз поштовање интереса свих јавности и заинтересованих страна је квалитетна корпоративна комуникација. Она подразумева ванмедијске и медијске активности, односно интерперсонално и масовно комуницирање. Нови приступ није сама персуазија, као што је било у времену старих медија, већ дијалектичко-реверзибилна размена утицаја на појединце и групе, реализована кроз отворену комуникацију циљних јавности и компаније. Виртуелно комуницирање суштински је променило стару праксу, али и начине и моделе којима се до сада комуницирало са аудиторijумом. Кризни ПР као превасходни циљ има превентивне мере којима се спречава настанак негативног публицитета као последице неочекиване кризне ситуације изазване одређеним догађајем. Стога правовремено припремљена, осмишљена и

⁶ Galbraith, J. K. (1987). *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb, стр. 167.

примењена комуникациона стратегија има за циљ позитивно позиционирање у свести циљних јавности, чиме је и углед компаније заштићен у складу са њеним пословним интересима и улогом у друштву.

Бирократској и партијској контроли комуникацијских токова назире се крај, јер све фрагментарније јавности засићене шумом спинованих информација бирају поруке према њиховом кредибилитету и платформама комуникације. То није крај добу пропаганде карактеристичне за претходни век, али јесте најважна времена артикулације порука конструисаних око појединачних друштвених агенаса. На пример, јавна компанија у националном окружењу вредеће онолико колико јој се институционално верује, колико је успешна у формирању мреже присталица са којом гради интересни однос. Отуда је превасходни задатак односа с јавностима да изрази, а потом реализује и контролише примену стратегије комуникација према различитим циљним јавностима и заинтересованим странама. То подразумева израду акционих планова којима се компанија обраћа свакој јавности понаособ, са опредељеним каналима и алатима комуникације, као и кључним порукама.

Корпоративна комуникација је комплексан и одговоран посао и у мирнодопским условима, док у кризама или ратовима добија специфичну важност. Управљање јавностима није једноставан и једносмеран ток порука ка аудиторијуму, већ мултидимензионалан и интерактиван проток информација са бројним јавностима. Ту подразумевамо интерну јавност битну за стварање амбијента у којем се реализује утврђена пословна политика, али и екстерну јавност којој се шаљу поруке посредством најважнијих канала комуникације. Службе маркетинга као засебне организационе целине или у саставу организационе јединице за комуникације такође, обезбеђују повратне информације са тржишта неопходне за планирање даљих активности и њихову евентуалну корекцију. Комуникације посредством служби маркетинга и односа с јавностима које се обраћају истим циљним групама, али различитим алатима и каналима комуникације треба да буду централизоване, интегрисане, како би из компаније излазиле усаглашене поруке.

Компаније треба да развијају квалитетну комуникацију не само са циљном групом која користи њихов производ или услуге већ и са другим јавностима које немају директни интерес. На пример, невладине организације које брину о заштити животне средине једног тренутка могу бити важне за делатност компаније ако њени производни погони утичу на

квалитет ваздуха, воде или земљишта у окружењу. Ако има квалитетну комуникацију у редовним ситуацијама, компанија ће моћи да се лакше суочи и са кризним ситуацијама, захваљујући претходно утврђеним процедурама и искуству (на пример, због лошег снабдевања на тржишту, акцидента који утиче на људску околину или здравље запослених, због хаварије у производним погонима, персоналне афере у менаџменту компаније и сл.).

Рад који следи заснован је на комуниколошким наукама, али уз велико преплитање са конфликтологијом, социологијом, политикологијом, кризним менаџментом, маркетингом, као и низом сродних друштвених дисциплина које у сфери својих интересовања имају кризна, ванредна и ратна дешавања, као и процесе јавне комуникације у таквим ситуацијама. Када се неко друштво или велика компанија суоче с великом кризом – почиње драма у простору јавне политике, процес ривалства власти и опозиције, праћен бројним тумачењима, захтевима за оставкама и одговорношћу, да би се након одређеног времена стање смирило и довело у стабилан ниво. Комуниколошке науке објашњавају зашто људи реагују на кризу на одређени начин и зашто неке методе кризног одговора воде успеху, а друге завршавају губљењем подршке јавности и угледа компаније. Управљање кризама непосредно се односи на животе грађана и очување јавних интереса, питања живота и смрти, па погрешно обликована информација лако може произвести трагичан епилог. Знања неопходна топ менаџеру који управља кризом, примењујући већ договорену стратегију и процедуре, заснована су на знањима и искуствима других који су у кризама управљали свим аспектима кризне ситуације, што ће рад који следи теоријски и практично потврдити.

I Теоријско-методолошки оквир истраживања

1.1. Проблем и предмет истраживања

Демократски идеално друштво којем тежимо теоријски се уоквирава као заједница нултог ризика (*Zero risk society*). Концептуално, платформа се заснива на оптимистичким очекивањима о свету без ратова, који максимално користећи позитивне потенцијале прошлости и садашњости будућност виде као простор равноправних и једнаких појединаца. У суштини такво гледиште је нереално, тим пре што је све више чињеница које указују на растући јаз између оних који имају све и оних који немају скоро ништа, због чега број

сукоба свакодневно расте.⁷ Отуда, са друге стране, бујање песимистичких сценарија који истичу негативне аспекте и потенцијале садашњости предвиђајући застрашујући крах планете. Све уочљивија опасност од криза у бројним видовима и облицима (несреће узроковане људским фактором, природне непогоде, тероризам, оружани конфликти, акциденти...) указују на све већу рањивост савременог друштва, али и потребу трагања за решењима која се свODE на настојања да се развију оперативни аспекти управљања кризним ситуацијама.

Проблем о којем говоримо настаје када су суштинске вредности неког друштва или витални системи који подржавају животе грађана угрожени, под претњом опстанка или функционалне безбедности. Хитност поступања ставља кризу у приоритет поља јавног интересовања, при чему је веома важан задатак овладавање свим околностима друштвеног живота, односно успостављање контроле фактора властите околине – и то, како спољних (природних и технолошких), тако и унутрашњих (биолошких, физиолошких и генетских). Питање објашњења стварности препушта се доминантним медијима, при чему се са процесима дигитализације класични садржај и интерфејс спајају, динамички генеришу у реалном времену и брзо сервирају масовном аудиторијуму често медијски неписменом да открије скривена значења. Медијски уоквирене слике симулирају стварност, вешто користећи континуитет који постоји између старих и нових медија, користећи претходне конвенције и облике, али и дискретно нудећи нова значења којим постепено стварају одређени утицај. У ратним и кризним ситуацијама испод привидно мирне комуникацијске површине одвија се симболички рат за „куповином“ поверења, који у позадини прикрива снажне идеолошке и корпоративне интересе!

Уважавајући чињеницу да се у теорији а посебно у пракси не може подвући значајна демаркација између појмова криза и ванредна ситуација (па и катастрофа), као ни појмова ратно комуницирање и комуницирање у ванредним ситуацијама (*emergency communication*) или катастрофама (*disaster communication*), ни у раду није прављена чврста дистинкција између ових концепата, али смо их категоријално разликовали у уверењу да прецизније концептуалне нијансе у овом контексту нису од пресудне важности. Због тога је у фокусу ове докторске тезе управљање комуницирањем у неколико кризних ситуација у којима могу

⁷ Током 2015. године широм света вођено је 39 ратова, док је број оружаних сукоба неколико пута био већи, при чему се скоро 90% конфликта одвијало у земљама у развоју или међу сиромашнима, саопштио је Рајнхард Муц (Reinhardt Mutz), шеф Института за мировна истраживања и безбедносну политику Универзитета из Хамбурга.

да се нађу компаније од националног стратешког интереса, а као студију случаја анализирамо комуникацију Јавног предузећа Електропривреда Србије у ратним условима (за време бомбардовања 1999. године), као и у две елементарне непогоде (поплавама у Обреновцу, маја 2014. и снежној олуји у Мајданпеку, децембра 2014. године).

Предмет истраживања обухвата организацију кризних комуникација, али и стратегију, тактике, начине и методе помоћу којих су у прошлости решаване кризе и катастрофе. Истраживаћемо и да ли су и у којој мери тактике и мере предузимане на терену биле у складу са комуникационом стратегијом, односно проверавати да ли су појединачне тактике биле усмерене ка стратешким циљевима компаније. Пракса показује како не постоје идентичне кризе, чак и када је реч о рату и његовим последицама, јер због разноврсних и динамичких политичких, економских, технолошких, војних и других карактеристика свака криза има свој спецификум. Кризна комуникација коју анализирамо има посебан значај, јер је реч о јавном предузећу чији рад обезбеђује основне услове за функционисање државе, самим тим и одбрамбених снага земље. На конкретном примеру проучавамо значај централизованих и интегрисаних комуникација унутар компаније која послује на територији целе земље и прстен децентрализоване стратегије и то преко организационих делова компаније, уз стриктно праћење саме реализације и предузимање корективних мера.

1.2. Операционално одређење предмета истраживања

Предмет овог рада изузетно је сложен, као и појава која се жели проблематизовати: кризни ПР своју функционалност најбоље потврђује у конфликтним и кризним ситуацијама када централизација и децентрализација информација показују да ли је успостављена ефикасна и динамична комуникациона инфраструктура која ће допринети да се последице кризе смање или сасвим елиминишу. Такав приступ је посебно битан у оним кризним ситуацијама, када у име компаније, на више локација у Србији, може да говори више људи, са утврђеним кључним порукама. Међутим, такав начин рада није препоручљив у тешким кризним ситуацијама које садрже елементе катастрофе. Такав став аутор заступа полазећи од чињенице да је електроенергетски сектор Србије дерегулисан са два јавна предузећа (ЈП ЕПС – Електропривреда Србије и ЈП ЕМС – Електромрежа Србије), која без међусобне

координације не могу једнозначењски комуницирати са јавностима. Теренским анкетама грађана након две елементарне непогоде (Обреновац и Мајданпек) проверићемо ефекте кризне комуникације, односно испитати да ли су угрожени грађани имали довољно информација о ситуацији у којој су се нашли.

Методолошку структуру усмерили смо на објашњење феномена кризног комуницирања, али и на адекватну интерпретацију улоге ширег социолошког контекста, посебно медијске инфраструктуре и модела комуникације. Са технолошким напретком увећавани су и ризици и конфликтолошки потенцијали, па тако и производња и дистрибуција моћи. Зато ћемо операционализацијом водећих теоријских парадигми покушати да заснујемо актуелну дефиницију кризног менаџмента која ће одговарати нашем комуникалошко-конфликтолошком интересовању. Из тога проистиче заснивање новог модела комуницирања у кризној комуникацији, уз проучавање структуре актера који управљају кризом и траже решење у интересу грађана. Размотриће се и улога тима за кризне комуникације у сарадњи са адекватним службама за комуникације Војске Србије (ВС), али и заједничког наступа ка широј јавности.

Значај интерне комуникационе инфраструктуре показаћемо на примеру бомбардовања електроенергетског система Србије 1999. године. Појмовно га подводимо као *катастрофу*, јер је једна од њених особина уз бројност страдалих и угрожених лица и колективни стрес.⁸ Држави је нанета огромна материјална штета, а период трајања таквог стања није било могуће предвидети, због чега је комуникација са јавностима била изузетно одговоран, тежак и сложен, до тада нигде описан посао. Управљање катастрофама обухвата активности пре, за време и после катастрофе, али то није управљање самим догађајем који је узрок катастрофе, већ минимизирање његових разорних последица, то јест смањење броја људских жртава (погинулих и повређених), материјалне штете и колективног стреса. Проверићемо да ли су у времену интернета и друштвених мрежа електронски медији имали већу улогу, тим пре што се зна да у периодима прекида испоруке електричне енергије нису могли да се свуда чују и виде? Ратна ситуација може бити још гора ако нема адекватних информација, па ћемо инсистирати на проучавању улоге и садржаја медија.

⁸ Појам *катастрофа* води порекло из грчке речи „katastrophe“ (од „kata“ – одозго, наниже и „strephein“ – окренути) и значила је преокрет, „поставити наглавце“. Са модерним добом, међутим, смисао се мења и добија злокобно значење, пре свега као *ужасна* и *изненадна несрећа*. Отуда данас имамо читав низ синонима: еколошка катастрофа, железничка катастрофа, авионска несрећа, финансијска катастрофа, итд.

Информативни ратови у којима се медији претварају у пропагандне машине често су наставак војних сукобљавања. Корпоративне кризне комуникације не би смеле да буду део државног пропагандног апарата, па провером карактеристичних образаца и протокола деловања намеравамо да истражимо да ли је и у нашем примеру било тако. Током бомбардовања НАТО алијансе 1999. године ЕПС се по налогу државних органа активно укључивао у медијски агресивну кампању, а рад ће показати да ли је такав приступ произвео последице по кредибилитет компаније. Добра репутација је међу приоритетима кризне комуникације, скуп вредносних судова који у ратној или ванредној ситуацији снажно утичу на морал становништва, што се у даљем раду мора прецизније проверити. Подршка и поверење јавности најбољи је одговор на потенцијалне претње током криза и конфликта!

Операционализацијом предмета истраживања кроз студију случаја у ратним и ванредним дејствима анализираћемо модел деловања кризног штаба јавне компаније за време бомбардовања, затим модел активности кризног комуникационог тима, поделу послова и надлежности, канале интерних и екстерних комуникација ка свим циљним групама, као и алате комуникације који су коришћени у складу са расположивим техничким могућностима. Такође, кроз презентацију конкретних примера показаћемо да ли квалитетне кризне комуникације могу да значајно унапреде углед компаније у поређењу са нивоом у периоду пре кризе.

Пажњу усмеравамо и на сегмент власничке структуре најутицајнијих медија у Србији, јер процес транзиције и преласка у приватно власништво домаћих или страних правних лица и појединаца може да утиче на професионалност и објективност у извештавању током кризних или ратних ситуација, тим пре ако су агресори из земаља чије су компаније власници медија у Србији. Проучавајући улогу и значај локалних емитера у обезбеђивању битних информације из локалне средине анализом две ванредне ситуације покушаћемо да укажемо на њихову функцију у ширем оквиру и ефекте које имају за стабилност заједнице. Политика управљања кризама заснива се на партнерској подршци јавности, јер омогућава кредибилитет у кризној комуникацији. Без адекватне подршке медија критични проблеми теже ће бити стављени под контролу, па се већ на почетку рада може констатовати стратешка важност симболичког управљања кризном ситуацијом.

1.3. Циљеви истраживања

Основни циљ ове дисертације је да теоријско-емпиријским повезивањем менаџмента кризне комуникације и ПР деловања у ратним, али и ванредним околностима постави одговарајући комуникацијски модел којим би се у јавним (државним) компанијама успоставио кредибилан однос са различитим и бројним јавностима. Емпиријска анализа карактеристичних ситуација која је прожета кроз централни део рада показује како су функционисали структурални нивои јавних комуникација у Електропривреди Србије, једној од највећих државних компанија. У дискурсу безбедности од велике важности је постављање оквира догађаја, чиме се обезбеђује маневарски простор за информационо балансирање. Намера нам је и да откријемо да ли се и колико поштовала стандардна процедура у проверавању јавно презентованих података, односно које су мере предузимане у циљу спречавања појаве моралне панике. Криза повлачи за собом слом симболичког поретка, што се испољава мноштвом дезинформација, гласина и румора, при чему нове технологије само повећавају брзину и ширину дезинформисања. Могућност да се лако придобије пажња медија подстиче изазов квалитетне кризне комуникације, па у даљем раду очекујемо да проверимо колико су комуникатори јавних компанија ауторитативни извори информација.

Ово је пионирски покушај истраживања кризног комуницирања у јавној компанији, па није случајно што пред истраживача постављамо још неколико значајних циљева:

- проверити да ли је квалитетна, систематска и правовремена интерна комуникација предуслов за квалитетну екстерну комуникацију која је императив у ванредним ситуацијама и ратним условима;
- колико је централизација прикупљања, обраде и дистрибуирања информација ка екстерним јавностима оправдан и ефикасан начин кризне комуникације у компанији од чијег рада зависи функционисање државе;
- да ли овакве компаније треба да имају стратегију кризне комуникације и јасно утврђене процедуре интерне и екстерне комуникације ка различитим циљним јавностима у различитим кризама (израда више сценарија могућих криза);
- у ситуацијама у којима нема снабдевања електричном енергијом, да ли су предвиђени алтернативни медији (традиционални канали и алати комуникације

- писана саопштења и материјали за медије, курирске службе, радио-аматери и локалне радио-станице...);
- едукују ли компаније у електроенергетском сектору своје тимове за кризну комуникацију који у ратним или катастрофичним ситуацијама обезбеђују услове за квалитетну и правовремену комуникацију са сличним тимовима које је формирала држава;
- анализирати да ли електроенергетске компаније у Србији, као део дерегулисаног енергетског сектора, после искустава из кризних ситуација 2014. године треба да самостално комуницирају са медијима или да постану део државног система за кризне комуникације, посебно у слушају потенцијалних ратова.

1.4. Хипотетички оквир

Полазећи од става да се кризно комуницирање заснива на процесу преноса симбола *од и према* јавностима са задатком усмеравања понашања људи, група и организација, долазимо до хипотетичког оквира који је у центру нашег интересовања. При томе, немамо илузија да су многи аутори овој области приступали на прилично инструменталан начин, уграђујући практична искуства у теоријска образложења. У нашем приступу развијамо систематско разумевање специфичних изазова кризне комуникације током рата или ванредних ситуација у државној (јавној) компанији, у сложенем безбедносном, политичком и друштвеном окружењу. Основна хипотеза од које полазимо (X1) примерена је таквом размишљању:

- *односи с јавностима као важна и незаобилазна пословна функција у јавној компанији треба да обезбеде двосмерну корпоративну комуникацију, нарочито у кризним комуникацијама када треба да афирмишу одговорност и кредибилитет менаџмента компаније.*

Успешна политика управљања кризом претпоставља одговарајуће вештине управљања производњом, обликовањем и дистрибуирањем информација у јавном сектору. Кризе узрокују вишеструке нивое неизвесности и страха: на личном нивоу појединци су изложени когнитивном конфликту јер желе да имају поверење у државу, али се у стварном животу суочавају са тешким последицама рата или природних катастрофа; на друштвеном

нивоу бројне друштвене групе и организације креирају симболички хаос нудећи своје тврдње о узроцима, евентуалним жртвама и последицама кризних ситуација, продубљујући конфликт на ниво пропагандних сукобљавања. Кризна реторика може као ехо имати противречне исказе и тумачења портпарола сукобљених страна, па је могуће да се у шуми података изгубе најважнији и најтачнији. Стога се друга хипотеза рада (X2) односи на одговорност актера укупног комуникационог процеса:

- *у ванредним и ратним условима ПР тим електроенергетске компаније треба да буде одговоран за поштовање протокола и процедура кризне комуникације.*

Као подршку овој хипотези даћемо и претпоставку да је једини модел комуникације који обезбеђује управљање кризом у дерегулисаном електроенергетском сектору онај у коме ЈП ЕПС и ЈП ЕМС не комуницирају директно са медијима. У таквим ситуацијама, уколико се процени да је то могуће, са домаћим медијима треба да комуницира тим за комуникације Министарства рударства и енергетике, док тим Војске Србије званично комуницира са страним медијима. Такође, важну улогу у обавештавању грађана треба да имају Служба 112 и кол центар Оператора дистрибутивног система ЕПС Дистрибуција (ОДС).

Велике кризе захтевају тешке одлуке, па је сагласност јавног мњења од изузетне важности. Погрешно тумачење кризе, склоност сензационализму или спектакуларности, лаичко представљање проблема на терену, па и отворено лагање у циљу стицања јефтине политичких поена, кризи могу преусмерити ток. Функционална улога медија није теоретска новост, али са појавом интернета, друштвених мрежа и дигиталних платформи класични јавни сервис изгубили су део негдашње моћи. Структура и организација масмедијског тржишта глобализовали су компетитивност и агресивност медијских индустрија, при чему професионалне комуникаторске групе (новинари, ПР-ови, службеници за информисање и сл.) нису правовремено специјализовале знања о кризним и техничким проблемима. Неколико помоћних хипотеза које ћемо у даљем раду проверити су:

- (ПХ 1) – у кризним условима потребно је да се формирају специјализовани корпоративни тимови за управљање комуникацијским процесима на свим платформама, од класичних до дигиталних;
- (ПХ 2) – велики број електронских медија у Србији сада је у приватном власништву домаћих или страних правних лица или им је непозната власничка

структура (власници офшор компанија), па је њихово ангажовање и допринос у заштити јавних интереса у потенцијалним кризама и ратовима потпуна непознаница.

Пошто смо кроз студију случаја, али и посебна емпиријска истраживања приступили анализи ставова грађана изложеним кризним догађањима, поставили смо и контролну хипотезу рада: (КХ 1) – *квалитет кризних комуникација, као и континуирано функционисање компаније у ванредним ситуацијама, нарочито у рату, има велики утицај на очување или унапређење угледа компаније, као и на губљење дуго година стицане репутације у јавности.* Реакције грађана важан су извор за пре моделирање или обликовање нових комуникационих стратегија, јер ослањање елита на грубе стереотипе о њиховом понашању, непрецизно уопштавање или рационална импровизација нису пожељан оквир за будуће деловање. Заинтересованост јавности расте током кризе, али њеним успешним окончањем пажња бледи и нестаје. Степен координације емитованих информација, уз дисциплину у креирању порука, треба да је висок на свим нивоима руковођења, а уколико тога нема криза ће још дуго потрајати, са погубним последицама за читаво друштво.

1.5. Метод истраживања

Предмет истраживања у раду „Кризне комуникације у ратним условима“ биће проучаван у мисаоном оквиру комуникологије и кризног менаџмента као интердисциплинарних подручја истраживања. У језгру пажње је комуникатор као централна фигура и један од основних појмова комуникологије, док ћемо његову улогу у кризним ситуацијама анализирати под појмом „агенса“ из оквира теорије информационо-комуникационих система. Стога ће методе и технике истраживања бити прилагођене предмету и циљевима истраживања. Процес управљања информацијама и комуникацијским стратегијама биће обрађен на основу релевантне теоријске литературе и објављених емпиријских истраживања. То значи да ће у дисертацији бити употребљен дескриптивно-аналитички метод, којим ће се обезбедити откривање и разумевање активности које су извори промена и који од њих су имали већи или мањи утицај.

У раду ће бити коришћена доступна документа, чињенице и наменски изведене анализе истраживања јавног мњења која су реализована за потребе овог рада. Методом

упитника урађена су два теренска истраживања о квалитету кризних комуникација енергетских субјеката према грађанима који су били угрожени елементарним непогодама 2014. године. Компаративном методом проучавана су и искуства европских електроенергетских компанија у комуникацији са грађанима у ванредним ситуацијама.

Истраживања јавног мњења која спроводе компаније имају велики значај за постављење, а потом и за контролу реализације ПР стратегије. Конкретним примерима биће показани вредносни судови о комуникацијама електроенергетске компаније и порукама које шаље пре и после кризне ситуације, што налаже примену дијахроне анализе ситуације и реакција компаније и јавности у два низа, у два различита периода. То омогућава компаративан увод у резултате после којих ће бити јасно да ли је компанија током кризе управљала комуникацијама у складу са зацртаним плановима и циљевима.

Методe испитивања – интервјуи, анкете – показаће способност функционисања компаније стратешки важне за стабилност државе, али и колико су друге компаније спремне да у таквој и сличним ситуацијама успоставе квалитетну комуникацију са екстерним јавностима, пре свих са утицајним информативним медијима. На крају, истраживање ће указати на дистинкцију између државне пропаганде и кризног комуницирања, експлоративно и експланаторно илустровано оперативном методом наведене студије случаја.

1.6. Научна и друштвена оправданост рада

а) Научна оправданост

Аутор ће као теоријски допринос предложити нов модел комуникације електроенергетских компанија у ванредним ситуацијама и ратним условима, рађен на основу примера из досадашњих криза, али и искустава из европских земаља. Анализирајући информационо-комуникациони аспект разматраће се две могуће ситуације: када постоји могућност коришћења интернета и савремених аудио-визуелних технологија (када има струје) и када су масовни информационо-комуникациони системи ван функције (када нема електричне енергије). Применом предложених модела у будућим кризама обезбедиће се обавештавање и информисање свих категорија угрожених грађана који до сада, у таквим ситуацијама нису били циљна група којима се равноправно обраћају компаније и државни

органи, иако су управо они најважнија јавност. Очекујемо и да се кроз емпиријско истраживање потврди како у свим кризама са којима се суочавају електроенергетске компаније највећи изазов представљају кризне комуникације у ванредним ситуацијама и у ратним условима.

Научном експликацијом доказаћемо да организациона целина за односе с јавностима у кризним ситуацијама треба да постане центар за корпоративну кризну комуникацију, да се наметне и докаже не само интерној већ и екстерној јавности као једини пожељан и квалитетан канал комуникације и да управља корпоративним кризним комуникацијама. Односи с јавностима електроенергетске компаније, која је изложена ратним дејствима увек ће бити изложени бруталној пропаганди агресора са циљем деморалисања становништва, па ће рад који следи понудити научни одговор како да корпоративне комуникације постану интегрални део комуникационог апарата цивилног друштва.

б) Друштвена оправданост

Шеме комуникације ЕПС-а из периода НАТО бомбардовања нису применљиве у будућим ратовима, с обзиром на то да је електроенергетски сектор Србије у међувремену дерегулисан великим бројем субјеката и да је развој информационо-комуникационих технологија довео до нових канала комуникације и појаве нових оружја за онеспособљавање електроенергетских система који су били слабо коришћени или потпуно непознати 1999. године. Од фундаменталне важности је да јавне (државне) компаније буду технолошки и кадровски спремне да у време трајања кризне ситуације управљају комуникацијама посредством свих платформи: од интернета до радио-апарата и писаћих машина. Сајбер заједница је посебно значајна као канал отворене комуникације на којем се могу појављивати грађански фото и видео записи, отворати и развијати форуми са тенденциозним тумачењима догађаја и њихових последица, ширити лажи и паника, чиме се унутар кризе подстиче ново поље сукоба. Очекивани истраживачки и теоријски допринос тражићемо и у укључивању бројних интересних група широког опсега током доношења одлука у кризним ситуацијама или одлука везаних за ризик. То може помоћи министарствима и надлежним штабовима и институцијама да сагледају шире аспекте кризе, што може бити важно када постоји опасност да реакција којом се решава криза има домино ефекат на друге ризике. Шире комуникационо ангажовање развија јавну платформу и

могући консензус о потреби брзог и ефикасног решавања кризних ситуација на свим друштвеним нивоима.

1. КОМУНИКАЦИЈЕ И ОДНОСИ С ЈАВНОСТИМА

1.1. Дефиниције комуникација

Термин *комуникација* потиче од латинског глагола *communicare*, који значи да се нешто чини заједничким, док енглеска именица *communication*, изведена из тог глагола означава заједницу, општење унутар те заједнице. Зато се указује да „основна етимолошка одређења ових појмова упућују на чињеницу да делатност општења која представља сам темељ комуникације није ништа друго до успостављање заједнице, односно друштвености. *Са-општити* у овом контексту значи нешто *з-дружити*, односно, довести своје деловање у склад са заједницом и друштвеним животом, па се у том смислу може рећи да је комуникација по својој суштини ‘прелаз од индивидуалности ка колективном’, чиме се остварује једна од посебности друштвене заједнице.⁹

И у енглеском језику глагол *to communicate* означава процес саопштавања, преношења, док именица *communication* има шире значење (у небројивом облику означава исто што и глагол *to communicate*, затим, у бројивом облику саопштење или поруку док у множини (*communications*) представља средства/медије комуницирања. „Према неким ауторима¹⁰, комуникација има три суштинске одлике:

1. Комуникација је процес остваривања веза међу људима. (...) Те везе могу бити директне или индиректне, а детерминисане су идејама, уверењима, мишљењима и информацијама које представљају садржај комуникације;
2. Комуникација је активност. Чак и када ‘пасивно’ чита неку књигу, слуша неку особу, разгледа слику или прати ТВ серију, људско биће је активно ангажовано у процесу разумевања и осмишљавања дате поруке;

⁹ Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр.7.

¹⁰ Dance/Larson, „The Function of Human Communication - A theoretical Approach“, Holt/Reinhart/Winston, USA, 1976. y Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 29.

3. Комуникација се учи. Иако људско биће не учи да комуницира, оно учи како да комуницира (...) у циљу задовољења својих потреба.“

Комуницирање је, према Мирку Милетићу, „(...) суштински људска интеракција, примарног друштвеног значаја, која се остварује разменом информација/порука, непосредно или посредством медија, у просторно и временски одређеном психосоцијалном контексту, са одређеним тренутним ефектима и релативно трајним друштвеним последицама.“¹¹

Комуникација је:

- процес примања и слања порука између две особе или између групе особа са неким ефектом и неком тренутном повратном информацијом;
- понашање чији је циљ преношење порука помоћу симбола једној или више особа;
- поступак на основу којег вест, као знак или симбол, доспева од једног организма до другог;
- интеракција размењивања информација у сврху разумевања и социјалне повезаности;
- омогућавање људима да изразе физичке, емоционалне и психолошке потреба.

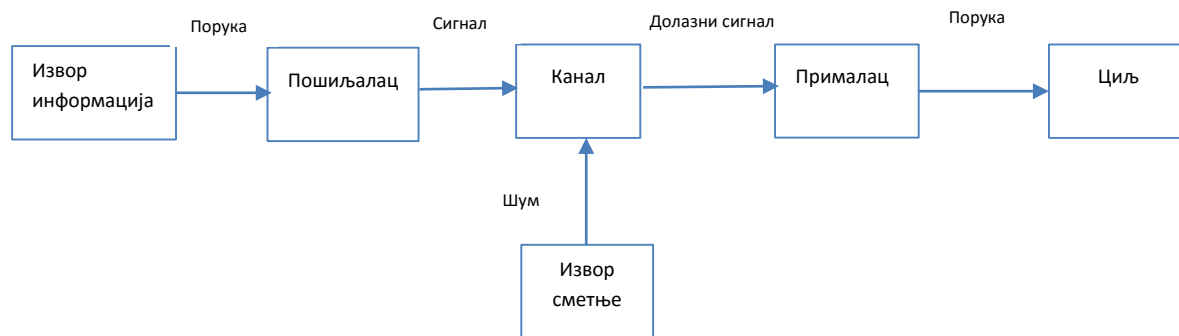
Мајкл Гуревич (Michael Gurevitch) и Кери Робертс (Carrie Roberts)¹² наглашавају да је комуникација сталан процес којим се, кроз размену информација, долази до заједничког тј. општег разумевања између два или више лица. Аутор рада истиче да се у тој дефиницији наглашавају два појма – „сталан“ и „размена“. Ако не траје или се прекида, ако нема размене, аутор поставља питање да ли се тај процес, кога нема, може називати комуникацијом. Реч је о слању порука у једном смеру, од једних (пошиљалаца) ка другима (примаоцима), што има за циљ да информација која се шаље примаоцу, пре свега утиче на његову свест, да креира његов став у односу на одређени проблем, појаву. Ако друга страна само прима поруке и то је њено једино учествовање у комуникацији, да ли се тај процес може називати комуникацијом (једносмерном) или је комуникација само двосмеран процес.

Одговор на то питање је на трагу погледа Глена Брума (Glen Broom) на комуникацијски модел Ворена Вивера (Warren Weaver) и Клода Шенона (Claude Shannon). Брум подсећа да „(...) мит о комуникацији сугерира да је слање поруке исто што и

¹¹ Преузето 11.6.2015. са <http://www.mirkomiletic.rs/doc/Komunikoloski%20leksikon%20Sajt/Komunikolski%20leksikon%20Odrednice.pdf>

¹² Gurevitch/Roberts, „Issues in the Study of Mass Communication“, Mc Graw Hill, 1985, преузето из Tomić Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 8.

приопћавање поруке. У бити комуницирање се брка с разглашавањем. Ово је бркање очито у односима с јавношћу кад дјелатници нуде медијске пласмане (новинске исјечке, записе говорних медија) као доказ да је дошло до комуникације. Ови се дјелатници вјероватно држе комуникацијског модела који су увели Шенон и Вивер (Shannon, Weaver), знанственици на подручју информирања, на основи рада за Bell Telephone Laboratories поткрај 40-их година XX стољећа¹³. Јасно је да Брум сматра да комуникација са, на пример, медијима, не постоји уколико се тај однос завршава на једносмерном слању прес материјала и да је комуникација искључиво процес који се одвија у два смера.



Слика 1. Комуникацијски модел Шенона и Вивера (извор: Kunczik, M., Zipfel, A., *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju* на <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/04582.pdf>)

Као математичари који су радили за телефонску компанију Шенон и Вивер су комуникацију схватили искључиво технички, „(...) као линеарну и једносмерну. У случају телефонског разговора особа која управо говори (комуникатор) била би информацијски извор од којег се нека порука претвара у сигнале (електрични импулси), те преко пошиљатеља (телефон) и кроз канал без сметњи преноси приматељу (опет телефон) који сигнале изнова претвара и сугворнику просљеђује поруку у разумљивој форми (циљ). У случају разговора мозак говорника био би информацијски извор а мозак слушатеља циљ

¹³ Weaver, W., “The Mathematics of Communication”, u *Communication and Culture; Reading in the Codes of Human Interaction*, уредио Alfred G. Smith (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.), 17. Pretisak iz *Scientific American*, 181 (1949). 11–15. Оригинална теорија објављена је у Claude E. Shannon i Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana; University of Illinois Press, 1949), преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 188.

комуникације. Говорни апарат био би пошиљатељ, слух приматељ, а зрак са титрајима канал“¹⁴.

Овај модел комуникације има одређене слабости. Најочљивије је што се не уважава реципрочан карактер комуникације, јер се ствара утисак да је реч о механичком процесу који почиње на једној одређеној тачки, док се на другој завршава. Без обзира на бројне варијације у појмовном дефинисању уобичајени комуниколошки дискурс подразумева принцип преноса информација, што, према Борису Лабудовићу, значи да су „(...) различито модификовани савремени приступи комуникацији (...) на овај или онај начин засновани на математичком моделу комуникације Шенона и Вивера (...) – кретање информације од извора ка одредишту. Притом се заборавља основна дистинкција којом су се у свом проматрању они служили – сигнал/шум. Другим речима, Шенон и Вивер се нису бавили социјалним аспектом комуницирања, већ је фокус њихове опсервације био усмерен ка успешној трансмисији сигнала“¹⁵.

Из претходних дефиниција и описаних комуникационих процеса неспорно је да се у интерперсоналној комуникацији улоге пошиљаоца и примаоца континуирано смењују. Брум истиче да је комуникација „(...) узајамни процес размјене сигнала у циљу информирања, увјеравања или поучавања“. У том процесу „(...) ако извор поруке нема моћ или контролу над приматељем, тада увјеравање постаје главна стратегија. С друге стране, ако пошиљатељ има моћ или контролу над приматељем тада је релевантна стратегија поуке или усмјеравања“¹⁶.

Сходно дефиницији масовне комуникације Харолда Ласвела (Harold Laswell)¹⁷, комуникација се може артикулисати у пет питања – *ко* каже, *шта* каже, путем *ког* канала, *коме* и *с којим ефектом*. У складу с тим, комуникација „садржи пет аспеката: пошиљаоца, поруку, медијум, примаоца и циљ (одредиште). Не треба, међутим, заборавити да се свака комуникација одвија у неком контексту, који може бити физички или друштвени“¹⁸.

¹⁴ Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Fridrih Ebart, Zagreb, стр. 20. Преузето 17.8.2015. са <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/04582.pdf>

¹⁵ Labudović, B., „Pojam komunikacije u opštoj teoriji društvenih sistema Niklasa Lumana“, *CM*, godina I, broj 2, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 33.

¹⁶ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 189.

¹⁷ H.D. Lasswell, “The structure and funktion of communication in society”, in L. Bryson (ed), *Communication of Ideas*, New York: Harper&Bros, 1948. у Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 9.

¹⁸ Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 9.

У процесу комуникације пошљалац шаље „шифровану“ поруку ка примаоцу, који ту поруку треба да „дешифрује“ у најкраћем времену и управо онако како очекује пошљалац. Оно што пошљалац поруке увек треба да има на уму је да га прималац никада неће схватити како он жели и да карактеристике извора утичу на однос примаоца према поруци. То је у складу са ставом да однос између комуникатора значајно утиче на процес комуникације, па се тако долази до дефиниције да је дешифровање или тумачење поруке „(...) субјективно досезање одређеног значења поруке током процеса комуницирања“.¹⁹

За квалитет процеса кризних комуникација, што је тема овог рада, изузетно је значајно да дешифровање порука буде, што је могуће ближе значењу које је поруци дао пошљалац. Професионални комуникатор, пошљалац поруке, треба да облик и садржај поруке прилагоди примаоцу, како би је он дешифровао према очекивањима пошљалаца, уз што мањи утицај субјективног фактора. Неспорно је да те карактеристике поруке, а не само поменути однос комуникатора, утичу на комуникацијски процес. Ипак, „многи комуниколози се слажу да је ‘значење у људима, а не у рјечима’“²⁰, што упућује на посебан значај утицаја субјективног фактора. Управо због тога није добро да се иста порука, која се шаље истим каналима, на исти начин креира за различите примаоце. Различити људи који примају исту поруку могу да је тумаче на различит начин, да јој припишу различита значења и да различито реагују на њу. Прималац прима поруку, анализира је и на основу својих очекивања и субјективних ставова бира шта ће чути. Комуникатор, пошљалац поруке, што је веома важно за кризне ситуације, треба да буде свестан чињенице да су после пријема поруке, могуће следеће ситуације:

- прималац поруке може да, на пример, због незаинтересованости за садржај, пропусти највећи део поруке;
- прималац са пажњом слуша поруку, али због својих ставова, веровања и интереса прихвата само одређене делове поруке, што нужно не значи да је изабрао управо оне делове који су битни за пошљалаца;
- прималац поруке, дешифровањем према својим очекивањима, додаје поруци неке садржаје које она нема, нека неизречена значења и очекивања.

¹⁹ Милетић, М., Милетић, Н. (2012). *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд, Београд.

²⁰ Broom, M.G., (2010), *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 192.

Пошиљалац често погрешно претпоставља да су му поруке исправно дешифроване, баш према његовим очекивањима, док примаоци често погрешно сматрају да су поруке које су примили, дешифровали баш онако како је очекивао пошиљалац. Због могућих грешака неопходно је да се процес комуникације настави и да се отклоне могући шумови у шифровању и дешифровању порука. Како би се смањила могућност нераздевања поруке, што је изузетно важно у кризним ситуацијама, поруке треба да буду јасне, потпуне, тачне и правовремене. А да би се отклониле све недоумице, прималац поруке, ако није дешифровао поруку на начин који омогућава спознају садржаја и ако постоје услови за то треба да:

- замоли пошиљаоца да кључне делове или поруку у целини понови;
- гласно понови кључне делове поруке онако како их је он разумео (дешифровао);
- скрене пажњу на конкретан проблем у извршавању задатка и/или предложи решење.

У електроенергетским компанијама, на пример, непоштовање процедура комуникације може да доведе и до грешака у дешифровању порука, што у најгорем сценарију може да води и до губљења људских живота. Уколико монтер на терену санира квар на мрежи, електрична енергија у том рејону треба да буде искључена. Он комуницира са диспечером преко специјалних веза које омогућавају квалитетну и јасну комуникацију која се снима. Дешава се, међутим, да се у таквим случајевима комуникација одвија посредством мобилних телефона, што није дозвољено. Неразговорна комуникација у којој пошиљалац претпоставља да је прималац исправно дешифровао поруку („струја није искључена“), а прималац је дешифровао као „струја је искључена“ води до трагичних последица.

На значај тумачења шифрованих порука указује и Никлас Луман (Niklas Luhmann) када истиче да је „метафора преношења порука (...) неупотребљива јер имплицира сувише онтологије. Она сугерише да пошиљалац нешто предаје што прималац добија. То не одговара већ због тога што пошиљалац не даје ништа у смислу да он сам то губи. Целокупна метафорика посредовања, имања, давања и добијања, целокупна метафорика је непримерена за разумевање комуникације“.²¹ Луман упозорава како пренесена

²¹ Luman, N., „Društveni sistemi: Osnovi opšte teorije“, Novi Sad, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, преузето из Labudović, B., „Pojam komunikacije u opštoj teoriji društvenih sistema Niklasa Lumana“, *CM*, godina I, broj 2, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 33.

информација не мора бити иста за пошиљаоца и примаоца, што смо кроз пример комуникације диспечера и монтера доказали.

У комуникацији се размењују информације које треба да садрже нова, до тада непозната знања, која се обликују у смислену поруку. То ново знање најчешће јесте податак за који прималац до тада није знао или је знао, али је после шифровања поруке, он добио други, можда битно другачији смисао, што доприноси да прималац поруке исти податак анализира и дешифрује другачије него до тада. Ново знање које информација уобличена у поруку може да има је и став пошиљаоца поруке, на пример, о неком проблему, чиме се улази у фазу уверавања примаоца поруке. Сем тог новог знања које информација и порука треба да имају, информација треба да има и редувантни садржај без чијег би присуства комуникација била немогућа. То је онај садржај који чини онај слој поруке који је познат и пошиљаоцу и примаоцу.

Најутицајнији теоретичар нових медија Маршал Маклуан (Marshall McLuhan) указује на утицај медија као посредника у преношењу порука. Он препознаје како је технолошки развој медија све разноврснији и све више утиче на чула примаоца поруке. Канадски лингвиста у центар свог истраживања ставља категорију *општило*, односно средстава људског друштвеног комуницирања, подразумевајући под њима медије. Он критикује став по којем су они само техничко средство преко кога се преноси порука од пошиљаоца до примаоца, јер се тако запоставља снага поруке и језика којим се саопштава.

По Маклуановој теорији²² сваки друштвени систем структуриран је природом медија преко којих се порука саопштава и преноси, а не њиховим садржајем. По њему, медији својим обликом, унутрашњом структуром и технолошким могућностима да поруке пренесу што даље и да их прими што више људи, утичу на друштво више него што то чини сам садржај поруке. Тако медијско има надмоћ над концептуалним, а аудиовизуелна сфера има примат у односу на логосферу. Маклуан искључује појмове „порука“ и „пошиљалац“ и уводи појам „општило је порука“. Сваки медиј негује специфичним форматима своју публику која своја интересовања гради кроз врсту лојалности, која много пута не зависи само од понуђеног садржаја.

²² McLuhan, M. (1998). *Understanding Media. The Extensions of Man*, Cambridge, Mass./London у преводу Razumevanje opštita, Prosveta, Београд.

Кад је реч, на пример, о обавештавању јавности о некој кризи или ратном сукобу, потврђује се Маклуанова теза да нису сви медији подједнако погодни за саопштавање порука одређеног садржаја. Сlike природне непогоде или рата посредством телевизије и фоно-вести на радију или писаних извештаја у новинама, уз пробране фотографије, потпуно другачије делују на чула људи него када поруке добијају само посредством текста. Различити медији изискују различит степен укључивања у садржаје који су нам понуђени. Ако исту поруку преносе телевизија (аудиовизуелни медиј), радио (аудитивни) и штампа (визуелни) то не значи да ће изазвати исте ефекте код оних који је примају. Сваки медиј провоцира различите реакције и различито тумачење садржаја!

Појавом сателита а потом и интернета створено је глобално село у којем живе разнолика „племена“ код којих општила (медији) изазивају исте или приближно сличне реакције на исте садржаје. Реч је о *глобалном селу* које је Маршал Маклуан први пут најавио у „Гутенберговој галаксији“ (1962. године). „Племе“ чини велики број независних психичких система, који у исто време, посредством истих медија примају исту поруку коју је неки пошиљалац селектирао и послао. Захваљујући медију и поруци која је шифрована у свим „племенима“ глобалног села, изазваће се иста или приближно слична удубљеност, исто или приближно слично ангажовање и допуњавање поруке, а тиме и посредно повезивање са оним ко је шаље. Тако настаје глобално јавно мњење за чију се наклоност боре бројни медији на светском тржишту, користећи различите технике, вештине и стратегије како би успели да наметну свој утицај.

1.2. Односи с јавностима и/или пропаганда

Трагајући за дефиницијама односа са јавностима и пратећи развој ове делатности усмерене искључиво ка људима и њиховим психичким системима, може се констатовати:

- основе савремених теорија о односима с јавностима налазимо у активностима званичних државних пропагандних органа почетком XX века, у Великој Британији, САД, а потом и у Немачкој;
- и данас, у првим деценијама XXI века, у којима је медијски рат претходница свих оружаних сукоба, између односа с јавностима и пропаганде је врло танка граница или је уопште нема;

- државе се и данас, као поуздани партнери медијских конгломерата појављују као сакривени наручиоци услуга креатора јавног мњења који се званично зову „саветници за медије” или „саветници за односе с јавношћу“, а не „саветници за пропаганду“;
- циљ се током једног века није променио – убедити и уверити примаоца поруке, често и манипулишући с њим, да је став оних који га убеђују исти као и његов и да је прихватање одређеног (наметнутог) погледа на одређени проблем или тему, пре свега, његов интерес;
- разлике између ПР-а и пропаганде су само у техникама и каналима комуникације, али су нова технолошка открића интензивирала утицај на примаоце порука.

Почетке управљања јавномњењским процесима можемо тражити у временима првих већих конфликта у САД. Проучаваоци настанка ПР-а скрећу пажњу на „(...) употребу различитих техника америчких револуционара током рата за независност (1775–1782) које се и данас уобичајено користе, укључујући симболе, слогане, *agenda setting* (промовишући извесна питања како би утицали на медије да обрађују извесне теме) и кампање за дугогодишњи развој“²³. Скот Катлип (Scott Cutlip) тим поводом истиче да је „(...) оно што је започето у Бостону 1900. године као нова, лоше дефинисана професија у нашој земљи (...) досегло обим, дубину и моћ индустрије. Сада је проширена на цео свет. Амерички ПР практичари поседују главнину утицаја у игри јавног мишљења. Пропагандисти, прес агент, официри за јавно информисање, званичници за ПР или за јавне послове, специјалисти за политичке кампање, лобисти – како год да им се зове занимање, њихова сврха је иста: утицати на понашање јавности“²⁴.

Државна пропаганда у свим земљама које су учествовале или су се спремале да уђу у Први светски рат, директно је утицала на формирање ставова оних за које су креиране посебне кампање како би прихватили поруке које је држава преко својих институција истрајно реализовала. Енглези су тако преко свог Министарства информација предузели жестоку пропагандну кампању о наводној окрутности немачких војника, јер им је план био да се у конфликт укључе САД. Ноам Чомски (Noam Chomsky) истиче да су мета спиновања били амерички интелектуалци, на основаној претпоставци да су то најлаковернији људи, те

²³ Према Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 21.

²⁴ Cutlip, S. M., “The unseen power: Public Relations. A history”. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey Hove, Uk, 1994, pp. 4, преузето из Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 60.

да ће први поверовати пропаганди. „Документи Британског министарства информација (...) показују да им циљ није био (...) контролирати мисли цијелог свијета, већ су циљали на САД“.²⁵

Колико је пропагандни модел опасан према политичким елитама, још је опаснији када је упућен различитим јавностима. Томас Вудро Вилсон (Thomas Woodrow Wilson) је 1916. године изабран за председника САД захваљујући својим антиратним ставовима. Међутим, када је донета одлука да се крене у рат, било је потребно да народ буде доведен у такво стање да „(...) постану помахнитали луђаци који желе убијати Нијемце. То захтјева пропаганду. И тако су успоставили прву и једину важну државну агенцију за пропаганду у америчкој повијести. Звала се Одбор за јавне информације (...) односно Крилов одбор. (...) Задатак Одбора је био натјерати народ уз помоћ пропаганде на родољубну хистерију“²⁶.

До ратне праксе Едварда Л. Бернајса (Edward L. Bernays) и сарадника у Криловој комисији није постојала индустрија за односе с јавношћу. Иако је Бернајс почео као пропагандиста, многи га сматрају родоначелником професије која се зове Public Relations (односи с јавношћу или односи с јавностима). Бернајс, његова супруга Дорис Е. Флејшман (Doris E. Fleischman) и Ајви Ли (Ivy Lee), који је био укључен у писање књиге „Кристалисање јавног мњења“ (Crystalizing Public Opinion) увели су појам „саветник за односе с јавношћу“. До описа послова дошли су „буром мозгова“ (*brainstorming*), још једном техником и термином који се и данас користи у овој професији. Покушавајући да направи што јаснију дистинкцију између односа с јавношћу и пропаганде, закупљивао је и огласне просторе по новинама, у којима се на пример, објашњава да саветник за односе с јавношћу „(...) као кристализатор јавног мишљења (...) изграђује јавно прихватање идеје или производа“.²⁷

Бернајс у „Пропаганди“ (1928) објашњава како се креира јавно мњење, не кријући технике манипулације које се користе у остваривању потребних циљева. Иако је желео да одбрани односе с јавношћу, књига је постала главни адут критичарима ПР-а као обманујуће праксе, јер у њој односе с јавностима назива новом пропагандом повезујући је са тезама приказаним у „Кристализовању јавног мњења“. Бернајс тврди да је научна манипулација

²⁵ Chomsky N. (2002). *Mediji, propaganda i sistem, Što čitaš?*, Zagreb, стр. 20–21, преузето 5.7.2015. са <http://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/>

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 98.

јавним мишљењем неопходна како би се надвладали хаос и сукоб у друштву: „Свесна и интеллигентна манипулација организованих навика и мишљења маса је важан елемент у демократском друштву. Они који манипулишу овим невидљивим механизмом друштва стварају невидљиву владу која је истинска владајућа снага наше земље. Људи за које никада нисмо чули углавном нас воде, обликују наш ум, формирају наше укусе и сугеришу нам наше идеје. (...) У готово сваком чину нашег свакодневног живота, било у сфери политике или бизниса, у нашем друштвеном понашању или нашем етичком размишљању релативно мали број људи доминира над нама. (...) Људи који разумеју менталне процесе и друштвене шаблоне маса (...) вуку konce који контролишу јавни ум“.²⁸

Бернајс, добитник највиших признања Америчког друштва за односе с јавношћу (PRSA), у САД прозван „оцем односа с јавношћу“ и саветник четири америчка председника (Кулица, Вилсона, Хувера и Ајзенхауера) у својим теоријским делима није успео да направи јасну дистанцу између пропаганде и односа с јавношћу. Он је само истакао чињенице које је Волтер Липман (Walter Lippmann) наговестио у књизи „Јавно мњење“ из 1922. године:

„Појављивање људи који се баве публицитетом јасан је знак да чињенице савременог живота не добијају спонтано облик по којем су нам познате. Неко мора да им да облик. (...) Заинтересоване странке имају потребу за неком формулацијом.“²⁹ Чомски подсећа да Бернајс јасно каже да у креирању јавног мњења примењује и лекције из Првог светског рата, када термин „пропаганда“ није имао негативних конотација, да би током Другог светског рата, тај термин постао табу, јер је одмах повезиван са Немачком пропагандом. За време Криловог одбора, термин пропаганда је значио само информацију“.³⁰

Бернајс је као „есенцију демократије“ видео „инжењеринг повиновања“ оних који су циљна група пропагандиста који имају циљ да их повинују. Када је 1935. године издао „Инжењеринг пристанка“, дао је још једну прилику критичарима ПР-а који стављају знак једнакости између пропаганде и односа с јавношћу. Есеј објављен под насловом „Групе за пристанак и пропаганда“ („*Pressure Groups and Propaganda*“) доноси „(...) методичне кораке за ‘пројектовање пристанка јавности’:

1. Дефиниши циљеве или намере;

²⁸ *Ibid*, стр. 110–111.

²⁹ *Ibid*, стр. 99–100.

³⁰ Chomsky N. (2002). *Mediji, propaganda i sistem*, Što čitaš?, Zagreb, стр. 22, преузето 5.7.2015. са <http://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/>

2. Истражи јавности како би установио да ли су циљеви реални, оствариви и како;
3. Измени циљеве ако истраживање покаже да нису реални;
4. Одреди стратегију постизања циљева;
5. Планирај акцију, теме и обраћање јавностима;
6. Планирај како да организација досегне циљеве;
7. Направи временски план и тактике за досезање циљева;
8. Одреди буџет за непланиране трошкове ('из џепа') програма.³¹

Овим принципима, који као правила важе и данас у односима с јавностима, нема се шта приговорити, али Бернајсов проблем је што користи термин „*инжењеринг јавног мишљења*“. То одмах асоцира на манипулацију, што јавности не дочекују са одушевљењем. Сам Бернајс је, бранећи појам „инжењеринг повиновања“ или како је такође превођен „инжењеринг пристанка“, нагласио:

„Термин *инжењеринг* употребио сам намерно. У нашем друштву, с мноштвом групних интереса, интересних група и медија, само инжењерски приступ проблемима прилагођавањем информисања и убеђивања може да буде успешан. (...) Односи с јавношћу као професија представљају вештину примењену на науку, у којој је на првом месту јавни интерес, а не финансијски мотив. Инжењеринг сагласности у извесном смислу претпоставља конструктивну друштвену улогу. Нажалост, односи с јавношћу, попут других професија, могу да се злоупотребе и употребе у антидруштвене сврхе. Покушао сам да ту професију учиним не само економски исплативом већ и друштвено одговорном“.³²

Наведено јасно показује да односи с јавностима нису професија која има искључиво позитивне стране. Пре свега због ПР праксе, није мало оних који односе с јавностима дефинишу као скуп различитих техника обмањивања како би, у складу са интересима оних који га обликују, креирали и јавно мњење. Један од бескомпромисних критичара односа с јавношћу који су у функцији остваривања политичких циљева, а ови су у функцији приватних интереса, а не општих, које понекад помиње и Бернајс, је и Чомски. За њега практично нема разлике између ПР-а, пропаганде, па и маркетинга, који обмањује купце. Он јасно истиче да је „(...) улога ПР служби данас (...) поткопавање демократије. Само информисани бирачи доносе добре одлуке. Погледајте изборне кампање – циљ ПР

³¹ Према Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 103.

³² Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, prevod, sedmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 44.

машинерије је да створи дезинформисане бираче који доносе ирационалне одлуке. ПР индустрија стигла је до политике простом трансформацијом из своје примарне функције – комерцијалног маркетинга, а комерцијално оглашавање је створено да би подривало тржиште. Свако ко је учио економију зна да је слободно тржиште засновано на информисаним потрошачима који доносе рационалне одлуке. Када укључите телевизор, видите да су рекламе створене да дезинформишу потрошаче и наведу их на ирационалне куповине“.³³

Неспорно је да у савременом свету постоји врло танка линија разграничења између онога што раде професионалци за односе с јавностима ангажовани од разних влада или политичких и пословних елита чији је циљ опстанак на власти и повећавање сопственог богатства и оних ПР стручњака који у разним другим организацијама и институцијама комуницирају са јавностима и утичу на њихове ставове.

Те владе, интересне групе и политичке елите које желе нова тржишта, нове ресурсе и који покрећу „хуманитарне интервенције“ „(...) уживају повлаштен положај у друштвеној организацији, (...) имају приступ информацијама и средствима масовног општења, и (...) познају технике убеђивања. (...) Могу да убеди било кога да мисли или уради било шта (...)“³⁴, а то данас, за њих, раде управо професионалци за односе с јавностима. Ти саветници за медије користећи огромну моћ медија, који су у рукама малог броја људи, могу да манипулишу публиком и да злоупотребе ту моћ.

Представљајући се као ПР саветници, они омогућавају да се „(...) манипулација јавним мњењем постиже (...) наметањем ставова на нерационалне слојеве свести рецепијената, посредством медија, тако да се изједначавају представе владајућих идеологија са жељама заведене публике.”³⁵ Тако „(...) пропаганда представља софистицирану стратегију у којој вештим коришћењем медијских канала утичемо на емоције и свест публике (...)“³⁶, па Руди Супек с правом поставља питање „(...) колико један човјек може имати своје властито увјерење ако је у једном друштву изложен свакодневно и

³³ Čomski, N., F., Global Media forum, Dojče Vele, *Plan za pravedan svet – narodno oživljavanje demokratije*“, Bon, jun 2013, преузето 20.4.2015. са <http://www.blic.rs/vesti/svet/noam-comski-uloga-pr-sluzbi-danas-je-potkopavanje-demokratije/hn8z17n>

³⁴ Изјава Jamesa Mc Connella наведена према: M. Karlins and H.I. Abelson, *Persuasio*, „How Opinions and Attitudes are Changed“, Springer Publishing Company, Inc., New York, 1970, p.1, преузето из Šušnjić Đ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, стр.25.

³⁵ Јевтовић, З. (2003). *Јавно мњење и политика*, Академија лепих уметности; Центар за савремену журналистику, Београд, стр. 27.

³⁶ *Ibid*, стр. 24.

бесконечно дјеловању сувремених средстава за масовне комуникације које се налазе под контролом једне друштвене мањине, једне монополистичке групе?³⁷

У прилог дилемама о границама односа с јавностима и пропаганде је став да је „(...) суштина пропагандне и убеђивачке комуникације идентична. (...) Ради се само о различитим сврхама за коју је комуникација намењена и евентуално циљевима, односно области у којој се примењује.“³⁸ С обзиром на то да и односи с јавностима и пропаганда у процесу комуникације и креирања јавног мњења „(...) примењују идентичне технике и принципе у обликовању и трансмисији својих порука, није сасвим јасно зашто би им имена била другачија, осим ако се за ову другу не покушава да прибави друштвено пожељно покриће и тако избегне пејоративна етикета и негативна емоција, коју свако помињање пропаганде обично у себи садржи. Убедити је појам који асоцира на ваљану, или барем пристојну, аргументацију у складу са истином и општим моралним начелима. Пропагирати, то вероватно значи користити се лажима или полуистинама, уз примену разних психолошких трикова и смицалица. Убеђивање је (...) само нека врста смоквиног листа којим се прикрива права суштина пропагандне комуникације.“³⁹

О том заједништву од кога беже и ПР и пропаганда или идентификовању односа с јавностима и пропаганде, нарочито у савременом свету, говори и чињеница да су и пропаганди и ПР-у медији најважнији канал комуникације ка онима којима шаљу посебно креиране поруке са циљем да утичу на њихове ставове. Медији „(...) служе функцији пропаганде, то јест, они обликују опажања, бирају догађаје, нуде интерпретације, итд., сагласно с потребама средишта моћи у друштву, који су у суштини држава и пословни свет.“⁴⁰

У теорији о пропаганди се истиче да је то комуникација којом се манипулише људима, „(...) једна врста ‘прања мозга’ људи, техника која их претвара у програмиране ‘зомбије’, често без њиховог свесног знања, а самим тим и без могућности било какве одбране од њеног утицаја. Постоји читав низ теоретичара који избегавају да овај специфични модел комуникације и назову пропагандом него употребљавају појмове као

³⁷ Supek, R. (1972). “Masovne komunikacije i propaganda”, у: „*Socijalna psihologija*“, (drugo izdanje), Rad, Beograd, стр. 284, преузето из Šušnjić, Đ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 26.

³⁸ Tadić, D. (2006). *Propaganda*, Spektrum, Beograd, стр. 23.

³⁹ *Ibid*, стр. 23.

⁴⁰ Chomsky N. (2002). *Mediji, propaganda i sistem*, Što čitaš?, Zagreb, стр.71, преузето 5.7.2015. са <http://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/>

што су утицај, убеђивање, информисање, агитација.⁴¹ Односи с јавностима такође имају задатак да убеди, информишу, повећају утицај „наручиоца услуга“, било да је реч о компанији, политичкој партији или влади, а реализатор је углавном „саветник за медије“ или „саветник за односе с јавношћу“. Масовни медији омогућавају да то убеђивање, информисање, ширење утицаја, буде веома ефикасно, да што већи број прималаца те поруке прихвати и разуме онако како то жели пошиљалац. Пропаганда је изманипулисана комуникација, која је унапред осмишљена, са тачном одређеном сврхом и циљем, никако спонтана и случајна, јер има задатак да утиче на примоаца поруке у складу са интересима пошиљалоца, односно креатора поруке.

Професионални комуникатор који на пример, у ратној ситуацији, у име компаније, обавештава јавност о дејствима агресора, биће суочен са пропагандом која сасвим легитимним сматра потпуно огољена средства која доводе до коначног циља – пожељног јавног мњења које ће, на пример, исказати револт према својој власти, организовати демонстрације. Пропаганда може да, на пример, јавност у земљи која улази у агресију припреми да подржи неку „хуманитарну војну интервенцију“. Односи с јавностима треба да поштују етику комуникације и етику општења, и да се придржавају начела утврђених кодексима професионалних удружења. Тако се, у складу са Кодексом професионалне етике Друштва Србије за односе с јавношћу (ДСОЈ) сваки члан овог друштва се „(...) обавезује да ће се придржавати начела изнетих у Универзалној декларацији о људским правима, Атинском кодексу, као и Статуту овог друштва. Поштоваће слободу изражавања и слободу штампе која обезбеђује право појединца да прима и пружа информације“.⁴² И док је пропаганда свесна активност дугорочне индоктринације јавности⁴³, класични ПР не признаје дезинформисање (намерно и дириговано ширење гласина) што је поменути Кодексом утврђено и као правило, јер „(...) члан не сме намерно ширити лажне информације у процесу комуницирања, а обавезан је да предузме све мере како би се избегло коришћење таквих информација у комуницирању. У обављању свог посла члан је дужан да се, у мери у којој је то могуће, увери у истинитост усмених и писмених саопштења које даје послодавац за којег ради, односно клијент. Забрањен је сваки покушај да се обмане јавност или њени

⁴¹ *Ibid*, стр. 15.

⁴² Кодекс професионалне етике ДСОЈ, преузето 3.4.2015. са <http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>

⁴³ Индоктринација представља систематско убеђивање да су уверења и потребе које им се намећу, њихова стварна уверења и потребе (Томić, Z. (2003). *Комуникологија*, Ћигоја штампа, Београд, стр. 160).

представници. Вести се морају стављати на располагање без наплате или скривене надокнаде за њихово коришћење или објављивање.⁴⁴

У пракси се ретко дешава да због непоштовања кодекса ПР професионалци одговарају, јер је чињеница да иза свих медијских манипулација, не само у Србији већ и широм света, стоје особе које су „саветници за медије“ или портпароли, а не „саветници за пропаганду“. Може се закључити да ти „саветници за медије“ блиско сарађују са најутицајнијим медијима који често беспризорно примењују технике спиновања у циљу креирања јавног мњења. Треба се подсетити да је „(...) реч *Spin* (...) енглеског порекла и дословце би значила вртети, обртати”, и веома је честа у западној политичкој пракси када је потребно да се мења политичко виђење одређених дешавања, и на тај начин подешава јавно мњење сопственим потребама. Дакле, главна улога спинера је да за свог наручиоца, не бирајући средства, утиче на широку популацију, како би створио слику која ће пројектовањем изазвати илузију привидног задовољства друштва, или оправданости чињења поступака, односно заменити истиниту перцепцију догађаја неистинитом која у потпуности одговара потребама спинера и његовог наручиоца. Када би се ова реч у својој функцији суштински превела на нама разумљив појам, добили бисмо свима познату одредницу – обртање истине или лагање. Дакле лаж, извртање и ускраћивање истине, додворавање публици су само неки примери из широког арсенала медијског оружја којима располажу спинери и који свакодневно бомбардују нашу свакодневницу. Они се труде да нам лажно представе наше ближње, светска дешавања, сопствена уверења и сталну традицију зарад, сопственог интереса.⁴⁵

„Саветници за медије“ креирају потребно јавно мњење које „(...) представља фину уметност одвајања људи од сопственог мишљења“.⁴⁶ Како су „(...) средства комуникације најбржи и најлакши начин за промену менталног духа нације, осећања, историје (...)“⁴⁷, стручњаци за односе с јавностима доказани на таквим пројектима обликовања свести деле своје искуство у свим земљама у којима се граде неолиберални односи. Иако кодекси јасно указују на то шта стручњак за односе с јавностима не сме да ради, пракса показује а теоретичари ПР-а и комуникација и доказују, да убеђивање прималаца порука нема граница

⁴⁴ Kodeks profesionalne etike DSOJ, преузето 3.4.2015. са <http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>

⁴⁵ Преузето 14.8.2015. са <http://www.srpskikulturniklub.com/spin-majstori>

⁴⁶ Јевтовић, З. (2003). *Јавно мњење и политика*, Академија лепих уметности; Центар за савремену журналистику, Београд, стр. 51.

⁴⁷ *Ibid*, стр. 46.

и да се користе сви могући канали и алати. „Саветници за медије“ у политичким кампањама често прибегавају негативним кампањама с циљем да се наруши углед политичког противника. Мануел Кастелс наглашава да је „(...) због тога (...) најефикаснији пут до уништавања нечијег имиџа достављање информација медијима и неучествовање у расправама, док противника роштиљају угледни новинари који се наједном претварају у таблоидне папараце“.⁴⁸

Стручњаци за односе са медијима својим наручиоцима услуга објашњавају да је „убијање нечијег лика (...) најмоћније оружје у медијској политици.“⁴⁹ Зато, не размишљајући о правилима професије и кодексима који их обавезују, уништавају углед мете кампање на више начина. Кастелс објашњава да се тада доводи у питање интегритет кандидата, и у приватном и у јавном животу, да се изврћу изјаве онога чији се углед руши, затим се, наводно, откривају корупција, незаконите активности или неморално понашање оних који подржавају особу која је циљ. Широм света се у тим активностима користе деструктивне информације како би се о некоме створила негативна слика у јавности.

Такве „саветнике за медије“ Кастелс назива „политичким убицама.“ Они ископавају прљавштину о неком, затим, то доставе испитивачима јавног мњења, који преко софистицираних анкета одређују шта је то што у јавности највише утиче на стварање негативне слике, да би потом, испитивачи јавног мњења своје резултате проследили људима који се баве маркетингом у медијима. Тада медији почну да експлоатишу материјале које су добили од креатора кампања. Кад се кампања заврши, разоткрива се истина – али је особа која је била циљ кампање већ доживела озбиљан ударац, од којег се често више и не опорави. Истина тада не може да се пробије у медије. Дилеме нема да су у тим кампањама стручњаци за односе с јавностима прави пропагандисти, јер је реч о класичној пропаганди коју Бернајс описује као „(...) доследан, истрајан напор уложен у креирање или обликовање догађаја да би се утицало на однос јавности према неком подухвату, идеји (...) групи“⁵⁰ и појединцу.

Следећи пример такође доказује да се, случајно или не, ставља знак једнакости између односа с јавностима, интерне и екстерне комуникације и пропаганде, као и да се не прави разлика између „саветника за медије“, „саветника за односе с јавношћу“,

⁴⁸ Kastels, M. (2015). *Моћ комуникације*, Clio, Beograd, преузето из „Политике“, 25.5.2015.

⁴⁹ *Ibid*, преузето из „Политике“, 24.5.2015.

⁵⁰ Bernajns, E. (2014). *Propaganda*, Ammonite, Beograd, стр.27.

пропагандиста и спин мајстора. Експерти за комуникације и односе с јавностима из Велике Британије („Tony Blair Associates“) боравили су у фебруару 2015. године у Влади Србије где су одржали предавање људима који су у министарствима задужени за односе с јавностима. „Извори из Владе Србије су објаснили да је предавање одржано у оквиру програма усавршавања интерне и екстерне комуникације запослених у државној управи и да се финансира из фондова ЕУ и Уједињених Арапских Емирата“.⁵¹ Касније је извор из Владе објаснио „да ЕУ нема никакве везе са тим предавањем (...) и да је оно финансирано искључиво из средстава УАЕ, на основу међудржавног споразума“.⁵² Предавач свим особама које у име Владе и министарстава комуницирају са јавностима био је Алистер Кембел (Alastair Campbell), британски новинар, директор комуникација и стратегије премијера Тонија Блера (Tony Blair) између 1997. и 2003. године, који себе, на свом сајту описује као „комуникатора, писца и стратега“.⁵³ Овај комуникатор је јавности у Србији познат по својим активностима на припремању британске јавности за бомбардовање СР Југославије, као и обмањивању јавности за напад на Ирак, због наводних припрема Ирака за производњу нуклеарног оружја. Поднео је оставку 2003. године током истраге о смрти Дејвида Келија, британског научника и стручњака за биолошки рат, који је био и инспектор УН у Ираку.

Биографија овог предавача доказује да је комуникатор, који за свог наручиоца услуга (премијера и владу), може да буде, у зависности од потреба и задатака, и спин мајстор и политички пропагандиста. У случајевима, као што је на пример, обмањивање светске јавности да Ирак има или да се спрема да произведе нуклеарно оружје, доказује се како се односи с јавностима злоупотребљавају без икаквих последица. Пропаганда треба да има информативни и персуазивни карактер, а односи с јавностима информативни и едукативни карактер. То им, у односу на пропаганду, даје предност и већи кредибилитет пред јавностима, па стога и не треба очекивати да се пропагандисти представљају као саветници за пропаганду одређених влада, већ за јавност прихватљивијим „саветницима за медије“. Михаел Кунчик (Michael Kunczik), немачки познавалац медија и односа с јавностима, бавећи се танком линијом која дели односе с јавностима од пропаганде, посебно анализира манипулативни аспект у деловању односа с јавношћу, који каткад може прећи границу

⁵¹ Преузето 12.5.2015. са http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2015&mm=02&dd=11&nav_id=956952

⁵² *Ibid.*

⁵³ Преузето 8.4. 2015. са <http://www.alastaircampbell.org/>

етичности.⁵⁴ Зато Кунчик с правом „(...) уочава заједничку повијест односа с јавношћу и пропаганде те показује прилично кривудавае путеве њихова развоја и (не)успјешну еманципацију односа с јавношћу од бијеле и сиве пропаганде“.⁵⁵

Све наведено, кад су у питању технике рада и обликовања свести прималаца порука, није напуштено, само је попримило софистицираније облике, јер неминовно води ономе што Чомски наглашава – „контрола над јавним мнијењем је основ сваке владавине.“⁵⁶ У свим тим процесима незаобилазни су и односи с јавностима и медији, као преносиоци порука оних који имају намеру да утичу на јавност и чији је крајњи циљ да, како каже Чомски, „контролишу свест јавности“.

Било је потребно много година да се односи с јавностима, после имица класичних државних пропагандних активности, прихвате као професија одвојена од маркетинга и пропаганде. Данас, ипак, има места за расправе о томе да ли су се на крају XX и почетку XXI века односи с јавностима вратили тамо где су били на почетку. Пракса показује да се односи с јавностима увек уочи и за време ратова, под окриљем држава, враћају својим пропагандистичким коренима, користећи најсавременије технологије комуникације које отварају нове канале за коришћење најсавршенијих алата комуникације. У складу са таквом праксом, корпоративни комуникатори или комуникатори војске, треба да буду потпуно спремни за сваки ратни сценарио у коме треба да буду ослонац, али не и реализатор државне пропаганде, каква је на пример, била у Фолкландском или Заливском рату у коме је управо „(...) држава (...) преузела улогу пропагатора. Мас-медији су добијали време и место, а коначни резултат био је да су имали мало маневарског простора. Уколико су желели да буду тамо, морали су у великој мери да делују у условима који нису били под њиховом контролом“.⁵⁷ Власт их је одабрала, обезбедила им ексклузивна извештавања, одредила им правила понашања, увела цензуру и искористила их за креирање јавног мњења које је правдало ратне акције. Међутим, „није само држава била одговорна за покушаје да се утиче на јавно мњење. Америчка фирма за односе с јавношћу *Hill and Knowlton* је 1990. послала

⁵⁴ Kunczik, M., „Public relations für Staaten, Massen-kommunikation – Theorien, Methoden, Befunde“, преузето из Skoko, B., *Politička misao*, br. 4, 2006, стр. 168.

⁵⁵ Skoko, B., *Politička misao*, br.4, 2006, стр. 168.

⁵⁶ Čomski, N. (2008). *Hegemonija ili opstanak*, Rubikon, Novi Sad, стр. 13.

⁵⁷ Prajs, S. (2011). *Izučavanje medija*, Clio, Beograd, стр. 140.

збирку слика Кувајта свим већим америчким мрежама. Био је то део вишемилионске кампање за стварање идентитета Кувајта и подршке војној акцији у Заливу.⁵⁸

Финансијска подршка за такву кампању била је обезбеђена, објашњава Стјуарт Прајс (Stuart Price) јер је један од оснивача организације 'Грађани за слободан Кувајт', Фавзи ал Султан, био извршни директор Светске банке. Генерални директор фирме *Hill and Knowlton* Грег Фулер био је шеф штаба Џорџа Буша, када је Буш био потпредседник. Комуникацију између америчке администрације и „кувајтских грађана“ креирала је и одржавала приватна фирма за односе с јавношћу. У политичким кампањама и активностима политичких и државних организација, односи с јавностима, постају уграђена политичка или ратна пропаганда која „(...) представља софистицирану стратегију у којој вештим коришћењем медијских канала утичемо на емоције и свест публике“⁵⁹, јер, како је истакао Јозеф Гебелс (Joseph Goebbels), сва кривица мора да се свали на једног жртвеног јарца, па је лаж дозвољена. Али, она може опстати само онолико дуго колико држава може да заштити народ од политичких, економских и/или војних последица лажи. Зато је од животне важности за државу да, истицао је Гебелс, „(...) искористи све њене моћи и сузбије (...) сукоб истине и лажи (...) јер је истина смртни непријатељ лажи и следствено томе (...) највећи непријатељ државе (...)“⁶⁰, односно власти која је оличена у њој. Тај сукоб се одвија и данас уз помоћ масовних медија који су под потпуном контролом финансијских центара моћи, који опет владају и политичким центрима моћи, а све то реализују саветници за медије, по правилу, запослени у локалним експозитурама глобалних ПР агенција.

1.3. Односи с јавностима – дефиниције

Покушаји дефинисања и редифинисања односа с јавношћу обележавају модерну историју теоријског разматрања. Стога Џејмс Кристофер Галовеј (James Christopher Galloway) истиче да су „односи с јавношћу заробљени у бескрајној потрази за одређењем свог идентитета и суштине“, па указујући на конфузију у дефинисању идентификује неколико фактора који томе доприносе: недовршена борба за професионалну надлежност,

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Јевтовић, З. (2003). *Јавно мњење и политика*, Академија лепих уметности; Центар за савремену журналистику, Београд, стр. 24.

⁶⁰ Cvetković, Z.S. (2014). *Gebels – gospodar istinite laži*, Dereta, Beograd.

ограниченост знања о прошлости ПР-а и инструментална употреба појединих верзија прошлости ПР-а од стране теоретичара и практичара.⁶¹

Жаки Летон (Jacquie L'Etang) наглашава да су „дефиниције, улога и обухват односа с јавношћу (...) главна тема у ПР литератури“. Она, указујући на широк спектар дефиниција, наглашава да „односи с јавношћу представљају често оспоравану а понекад и контроверзну праксу, па сходно томе, постоји више социјално конструисаних дефиниција, од којих неке одређују ПР као збирку комуникационих техника, неке као функцију организација и део стратешког менаџмента, неке као активности које припадају друштвеној динамици, неке као манипулацију и пропаганду, а неке према томе како је пожељно практиковати ПР – као нормативни идеал.“⁶²

Барбара де Санто (Barbara De Santo) и Дени Мос (Danny Moss), прегледом ПР литературе у последњих 30 година, утврђују четири тематске категорије:

1. ПР као концепт или идеја;
2. ПР као функција;
3. ПР као процес;
4. ПР као улога.⁶³

Мос и Де Санто сматрају да редефинисање односа с јавношћу и потрага за правом дефиницијом доприносе нејасноћи термина. По њима, универзална дефиниција није ни сврсисходна, нити је могућа, услед постојања различите ПР праксе. У теоријским поставкама о односима с јавностима доминира корпоративно-центрична перспектива повезујући развој ПР-а са њеним корпоративним развојем, пре свега, под утицајем америчке школе, што је последица, поред осталог, и недостатка литературе, сазнања и примера добре праксе у њиховим земљама (Salcedo⁶⁴, Raaz & Wehmeier⁶⁵, Lamme & Russell⁶⁶). И амерички аутори приликом дефинисања ПР-а ретко узимају у обзир искуства и сазнања изван САД. Такав став Дејан Верчич и сарадници су окарактерисали као арогантан, јер се односи с јавностима проучавају и у осталим деловима света. Они примећују: „Између 1988.

⁶¹ Galloway, Ch., J., „Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations“. *Public Relations Inquiry*, 2 (2), 2013, стр. 147–159.

⁶² L'Etang, J., „Public relations education in Britain: A review at the outset of the millennium and thoughts for a different research agenda“. *Journal of Communication Management*, 7 (1), 2003, стр. 43–53.

⁶³ Danny M. & DeSanto, B. (2011). *Public Relations: A Managerial Perspective*, Sage, London.

⁶⁴ Rodríguez, S. N., „Mapping Public Relations in Europe: Writing National Histories against the US Paradigm“. *Comunicación y Sociedad*, 25 (2), 2012, стр. 331–337.

⁶⁵ Raaz, O. & Wehmeier, S., „Histories of public relations: Comparing the historiography of British, German and US public Relations“, *Journal of Communication Management*, 15 (3), 2011, стр. 256–275.

⁶⁶ Lamme, M. O. & Russell, K.M. „Removing the spin: Toward a new theory of public relations history“. *Journalism & Communication Monographs*, 11 (4), 2009, стр. 280–362.

и 1995. године PRSA је објављивала библиографију за ПР стручњаке под насловом *Public Relations Body of Knowledge* без навођења аутора и публикација ван САД. Чак су и аутори поглавља о Европи у главним монографијама о међународним односима са јавношћу били Американци. Делимично и због оваквог игнорисања, европска асоцијација EUPRERA – *European Public Relations Education and Research Association* је оформила радну групу за израду ЕВОК – *European Public Relations Body of Knowledge*.⁶⁷

Џејмс Груниг (James E. Grunig) сматра да „научни радници морају још развијати и позитивне и нормативне теорије како би разумели начин практиковања односа са јавношћу и унапредили његову праксу за организације, јавности и друштво.“⁶⁸ Односи с јавношћу су једна од нових научних области у којима често долази до успостављања доминације једне перспективе, зато што је, истичу Ли Едвардс⁶⁹ (Lee Edwards) и Џефри Пфефер⁷⁰ (Jeffrey Pfeffer), примарни задатак сваке дисциплине разграничење од других области и обезбеђивање њеног легитимитета и статуса у научној заједници.

Јасно је да не постоји општеприхваћена дефиниција ПР-а, али нема ни јединственог става да ли је реч о „односима с јавношћу“ (појам доминантан у теорији и у пракси) или је реч о „односима с јавностима“. То увиђа и Груниг који истиче да „иако се јавност сматра заједничком именицом, готово је немогуће говорити о професији под називом *Public Relations* као о односима са само једном (свеукупном) јавношћу (...). *Јавност* одавно није у једнини, као што није ни термин *медиј* (...). ПР практичари се сваки дан суочавају са значајним изазовима фрагментиране јавности, већим приступом неконтролисаним медијима, честим изазовима владине политике, принципима капитализма и глобализације и све већим бројем активних јавности. (...) Ако (...) употребимо именицу ‘јавност’ у њеном свеобухватном значењу (све јавности), не одбацујемо ли можда, као неосновану, чињеницу да се ‘не може комуницирати с масовним аудиторијем и убедити цела популација да се понаша како организација жели’.⁷¹

У прилог ставу да је термин „односи с јавностима“ прикладнији чињеници да не постоји једна јавност, заговорници наводе и дефиницију Роберта Лоренса Хита (Robert

⁶⁷ Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. „On the definition of public relations: A European view“. *Public Relations Review*, 27 (4), 2001, стр. 373–387.

⁶⁸ Grunig, J.E., „Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function“, *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), 2006, стр. 151–176.

⁶⁹ Edwards, L., „Exploring the role of public relations as a cultural intermediary occupation“. *Cultural Sociology*, 6 (4), 2012, стр. 438–454.

⁷⁰ Pfeffer, J., „Barriers to the advancement of organizational science: Paradigm development as a dependent variable“. *Academy of Management Review*, 18 (4), 1993, стр. 599–620.

⁷¹ Džambegović, E. (2010). *Односи с јавношћу или џонглирање информацијама – историја и теорија ПР*, Милош Крамаршић, Београд, стр. 11–12.

Lawrence Heath): „Јавности су специфичне групе људи које повезује заједнички интерес или проблем. У савременим односима с јавностима, не постоји таква ствар као што је ‘општа јавност’. Стратешки односи са јавношћу управљају односима са кључним јавностима од којих зависи успешност организације. Такве јавности су хомогеније и лакше се идентификују него општа јавност. Већина организација има разноврсне јавности изведене из тога шта организација ради и на кога то утиче. Неке од тих јавности захтевају сталне и дугорочне односе, док друге постоје као привремени и краткорочни односи. (...) Односима с јавношћу се стратешки управља када су осмишљени да изграде и одрже односе са јавностима круцијалне за успех организације. Кључ за ефективне односе с јавношћу је у систематском идентификовању кључних јавности и давању одговарајућег приоритета овим јавностима у складу са ситуацијом.“⁷² И у овој дефиницији остаје појам „односи с јавношћу“, иако се недвосмислено утврђује да не постоји „општа јавност“.

Једна компанија, на пример, треба да има стратегију односа са јавностима и да тачно прецизира које су циљне јавности којима се обраћа и ка којима ће утврдити активности чији је циљ креирање позитивног мишљења о тој компанији. У литератури се јавности изједначавају са *стејкхолдерима* (заинтересованим странама које могу бити организација, заједница, група, индивидуа...), па поједини „аутори (...) све стејкхолдере једноставно називају јавностима. С друге стране, пословна литература често ставља знак једнакости између стејкхолдера и јавности, тако што и једне и друге назива стејкхолдерима. Но, ниједна од ових пречица није правилна.“⁷³

Верчич и остали инсистирају да се не занемари разлика између стејкхолдера и јавности, јер стејкхолдер је постао заинтересована страна чињеницом да је са неком организацијом у интересној вези и да ми треба да је препознамо независно од тога да ли је он ње свестан. Појединац постаје члан одређене јавности тек када постане део процеса комуницирања. „Јавност је пре свега „(...) општи корпус човечанства или нације, државе, комуналне заједнице. (...) Јавношћу можемо назвати и људе које повезује заједнички интерес и који по том, интересном критеријуму, сачињавају посебне (гранске, специјалне) јавности као што су, на пример, књижевна, пословна или спортска јавност. (...) Јавност чине и људи који су суочени са одређеним проблемом и који расправљају о могућностима

⁷² Преузето 10.7.2015. са <http://emirdzambegovic.blogspot.com/2015/02/ne-postoji-dilema-nego-nepreciznost.html> – *Encyclopedia of Public Relations* by Robert Lawrence Heath (Editor), стр. 718.

⁷³ Verčič, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd, стр. 17.

њиховог решавања.⁷⁴ Аутори истичу да је за дефинисање те јавности важно да се у њој одвија процес мишљења и размене ставова. Стејкхолдери су, у оквиру струке односа с јавношћу својеврсна основа из које настаје јавност. Ако се организују, постају активистичке групе чије мишљење добија и материјалну моћ.

Предмет овог разјашњења није утврђивање тачности или непрецизности у превођењу појма *Public Relations*, већ утврђивању чињенице да не постоји једна, општа јавност, којој се нека компанија обраћа у исто време, на исти начин и с којом она комуницира, већ да се јасно нагласи чињеница да постоје различите јавности којима се ПР тим обраћа, на различите начине, у различито време, са различитим посебно креираним порукама и да све то чини њене „односе с јавностима“.

Анализирајући дефиниције односа с јавностима, Сем Блек (Sam Black) истиче да све оне представљају описе ефеката односа с јавношћу, наводећи да је „пракса односа с јавношћу уметност и знање, којим се, кроз узајамно разумевање засновано на истинитом и потпуном обавештавању, постиже хармонија са околином“.⁷⁵

Рекс Харлоу (Rex Harlow), један од оснивача Америчког друштва за односе с јавношћу (PRSA), навео је „да су од 1900. до 1976. године постојале 472 дефиниције“⁷⁶ за односе с јавностима (ПР – *Public Relations*) из готово исто толико извора. После проучавања свих дефиниција и разговора са лидерима у тој области, сачинио је своју дефиницију: „Односи с јавношћу су посебна управљачка функција која доприноси успостављању и одржању узајамних канала комуницирања, разумевања, прихватања и сарадње између организације и њених групних јавности; обухвата управљање проблемима или важним питањима; помаже руководству да се информише о јавном мњењу и да на њега реагује; дефинише и истиче одговорност руководства да служи јавном интересу; помаже руководству да иде у корак са променама и да их успешно користи, служећи као систем благовременог упозорења које помаже да се предвиде трендови; и користи истраживање и етички исправне технике комуницирања као своје главне алате“.⁷⁷

Ова дефиниција покрива готово све аспекте односа с јавностима (циљеве, процесе, задатке) које он смешта у организациону целину, истичући да она има управљачку

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Blek, S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, стр. 10.

⁷⁶ Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 15.

⁷⁷ V Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, prevod, sedmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 4.

функцију, „али је она у исто време преширока. (...) Она не одговара на питање шта је у ствари ПР, него се пре може рећи да одговара на питање шта ПР ради“.⁷⁸ Према Бернајсу, постоје „(...) три главна елемента ПР-а, стара колико и друштво: информисање људи, убеђивање људи и повезивање људи једних с другима“⁷⁹. Према Грунигу, то је „(...) позитивно представљање организације у њеној свеукупној јавности“, али и „(...) управљање комуникацијом између организације и њене публике.“⁸⁰ Френк В. Џефкинс (Frank V. Jefkins) сматра да се „(...) односи с јавношћу састоје од свих облика планираног комуницирања, унутрашњег и спољашњег, између пословне организације и њезине јавности, у сврху остваривања специфичних циљева који се тичу њиховог узајамног разумевања“.⁸¹ Односи с јавностима су процес у коме су потребна мултидисциплинарна знања и који „(...) обухвата истраживање и анализу, формирање политике, програмирање, комуникацију и повратну спрегу од бројних врста публике.“⁸² У складу с тим мишљењем у коме се наводе све активности у процесу, следи и једна од најранијих дефиниција:

„Односи с јавношћу представљају управљачку функцију која вреднује ставове јавности, идентификује политике и процедуре појединца или организације с јавним интересом и планира и спроводи програм активности у циљу задобијања разумевања и стрпљења јавности.“⁸³ У том правцу су и дефиниције да су „односи с јавношћу (...) позитивно представљање организације у њеној свеукупној јавности“⁸⁴, да се „управљање комуникацијом између организације и њезине публике, сматра (...) односима с јавношћу“,⁸⁵ као и да се „односи с јавношћу (...) састоје од свих облика планираног комуницирања, унутрашњег и спољашњег, између пословне организације и њезине јавности, са циљем постизања специфичних циљева које се тичу њиховог узајамног разумевања“.⁸⁶

⁷⁸ Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramarić, Beograd, стр. 152.

⁷⁹ Bernays E. L. on Public relations, преузето са Википедије, у Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 23.

⁸⁰ Grunig J., „*Managing Public Relations*“ у Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 26.

⁸¹ Према Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.

⁸² Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, превод, седмо издање, Економски факултет, Београд, стр. 3.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Greener, T. “Secrets of Successful PR and image Making”, Butterworth-Heinemann, 1990, преузето из Mirosavljević, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.

⁸⁵ Grunig, J., „*Managing Public Relations*“, преузето из Mirosavljević, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.

⁸⁶ Jefkins, F., „Public Relations for Management Success“, Croom Helm, Ltd, 1984, преузето из Mirosavljević, M., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College ☐ Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.

Да би корпоративни односи с јавностима били ефикаснији, Брум јасно указује да је неопходно да се одбаце представе о општој јавности. Социографске и демографске варијабле, попут доби, образовања и дохотка, природно сегментирају друштво у врло велике групе⁸⁷ којима се још могу додати и груписања на верским, расним, етничким, географским, политичким, социјалним обележјима. Закључује се да општа јавност нема готово никакву вредност у односима с јавностима, јер је неопходно да се препознају „циљне јавности“, „стратешке јавности“ којима ће се организација обраћати и које ће бити конкретни облици реципијената. Џон Дјуи (John Dewey) је дефинисао „(...) јавност као активну јединицу друштва што је чине сви они који увиђају заједнички проблем за који могу тражити заједничко рјешење. (...) Јавности се обликују када увиђање лоших посљедица ствара заједнички интерес.“⁸⁸ У односима с јавностима „(...) се увек ради о ономе што би се могло назвати ‘стратешком комуникацијом’. Под њом подразумевамо комуникацију између једне организације и група јавности са којима та организација ради (...)“⁸⁹ Миливоје Павловић истиче да свака организација комуницира са различитим циљним јавностима које имају различите психосоцијалне карактеристике и да се због тога са сваком од њих мора комуницирати на различит, њима прилагођен начин.⁹⁰

Наведени погледи недвосмислено потврђују став аутора дисертације да једна организација комуницира не само са једном јавношћу већ са више јавности и да је термин „односи с јавностима“ примеренији од „односа с јавношћу“. Следећи ту дефиницију непобитно је да су односи с јавностима односи „(...) између организације и друштва, између више организација и унутар саме организације. (...) Комуникација се не одвија сама по себи. (...) Комуникацију морамо да организујемо. ПР би се, дакле, могао назвати ‘организовањем стратешко-комуникативне политике организације, интерно и екстерно. То организовање мора да се врши систематски, плански и пре свега интегрисано. Оно мора произаћи из политике организације, мора се уклапати у стратегију управљања, мора се надзирати и проширивати (...)“⁹¹

⁸⁷ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 201.

⁸⁸ Dewey, J., „The Public and its Problems“, (New York; Henry Holt and Company, 1927), 15–17, преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 201.

⁸⁹ Meiden der V.A. (1993). *Public Relations*, Prometej, Novi Sad, стр. 1.

⁹⁰ Павловић, М. (2003). *Односи с јавношћу*, Мегатренд, Београд, стр. 26.

⁹¹ Meiden der V.A. (1993). *Public Relations*, Prometej, Novi Sad, стр. 1

Како јавно мњење означава мишљење великог броја индивидуа које се не познају, али које на изврстан догађај или на одређене поруке реагују сличним понашањем или формирањем истих ставова, потребно је да се у тој маси индивидуа формирају одређене јавности. Иако је реч о неинституционализованим групама, неспорно је да су то групе људи који имају заједничке групне интересе и стога ПР треба да их посматра као специфичне јавности једне организације. Лоренс В. Лонг (Lawrence W. Long) и Винсент Хејзелтон (Vincent Hazleton) односе с јавностима не описују као процес убеђивања у циљу креирања става одређене јавности, већ као „комуникациону функцију управљања кроз коју организације прилагођавају, мењају или одржавају своју околину у циљу остварења својих циљева.“⁹² Односи с јавностима „треба да подстичу отворену, двосмерну комуникацију и узајамно разумевање, при чему у том процесу и организација мења своје ставове и понашање – а не само циљна публика.“⁹³

Мексичка повеља Првог светског форума за односе с јавношћу⁹⁴ дефинише ПР као „(...) умјетност и друштвену науку анализирања трендова, предвиђања њихових последица, савјетовања руководства организације и примјена планираних програма активности који ће служити интересима како организације, тако и јавности.“⁹⁵ Практичари односа с јавношћу планирају, успостављају и одржавају добро име и међусобно разумевање између организације и њених јавности. Односи с јавностима су и „(...) уметност да се људима понуде разлози да увере сами себе“.⁹⁶

То је тек једна од дефиниција ПР, која их посматра као сплет активности које све учеснике у комуникационом процесу, за разумевање једних и других, награђује благостањем, без обзира на чињеницу да их често (ра)здружују различити интереси. У добу глобализације, брзог развоја комуникационих система и информационих технологија, у условима тржишне конкуренције и интензивног умножавања нових облика медија веома је важно пратити стандарде и иновирати знања из области односа с јавностима. Како савремено доба доноси и нове трендове у комуникацијама, Америчко друштво за односе с јавношћу (PRSA) утврдило је 2012. године следећу дефиницију: „Односи с јавношћу су

⁹² Long W. L., & Hazleton, V., „Public relations: A theoretical and practical response“, *Public Relations Review*, 1987, 13 (2), стр. 3–13.

⁹³ Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejđži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, prevod, sedmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 4.

⁹⁴ Meksiko Siti, Međunarodna konferencija o odnosima s javnošću, 1978.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ Levine M., Guerrilla P. R. Wired, HarperCollins, 2009, преузето 2.4.2015. са <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/com-magazin/35-sta-je-pr-online-public-relations.htm>

процес стратешког комуницирања који гради узајамно корисне односе између организација и њихових јавности“.⁹⁷

Следећи те дефиниције намеће се недвосмислени закључак да су односи с јавностима комуниколошка дисциплина која представља „управљање комуникацијом између организације и њене циљне јавности“.⁹⁸ Без те „комуникације нема међуљудских односа. Још конкретније: готово да не постоји људска комуникација без елемената ПР-а.“⁹⁹ У складу са тим дефиницијама је и она коју је дао Институт за односе с јавношћу из Лондона, по којој су „односи с јавношћу (...) репутација – резултат оног што радите, шта говорите и шта други причају о вама. Односи с јавношћу су дисциплина која се бави чувањем угледа, са циљем придобијања разумевања и подршке и утицањем на мишљење и понашање јавности. Односи с јавношћу су планирани одрживи напор да се успостави и одржи углед/статус и међусобно разумевање организације и њених јавности.“¹⁰⁰

За све дефиниције и за суштинско схватање односа с јавностима, као пословне функције, треба истаћи следеће елементе:

„Намерна (...) активност. (...) Циљ да утиче, стекне разумевање, пружи информације и оствари повратну спрегу;

Планирана (...) организована активност. (...) Одвија се током извесног временског периода (...) систематична, захтева истраживање и анализу;

Делање. (...) Заснивају се на стварној политици организације и њеном делању;

Јавни интерес. Активност односа с јавношћу мора да буде обострано корисна за организацију и јавност; лични интереси организације морају да се ускладе с јавним интересима.

Двосмерна комуникација. Односи с јавношћу представљају више од једносмерног ширења информативног материјала (...) важно је остварити спрегу;

Управљачка функција. Односи с јавношћу су најуспешнији кад представљају интегрални део процеса одлучивања највишег руководства.“¹⁰¹

⁹⁷ PRSA је 2011. године спровела кампању „Одређивање односа с јавношћу“ (Public Relations Defined). У томе је помогло још 12 струковних организација и удружења која окупљају стручњаке из целог света. Почетком марта 2012. године представили су три дефиниције које су ушле у ужи избор. Од око 1.500 пристиглих одговора, готово 50 одсто (46,4%) изабрало је цитирану дефиницију.

⁹⁸ Davis A. (2005). *Public relations od A do Z – sve što treba da znate o odnosima s javnošću uz pomoć 501 pitanja*, Adžes, Novi Sad, стр. 13.

⁹⁹ Pavlović, M. (2003). *Odnosi s javnošću*, Megatrend, Beograd, стр.4.

¹⁰⁰ Преузето 2.4. 2015. са <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr>

¹⁰¹ Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, превод, седмо издање, Економски факултет, Београд, стр. 5–6.

Немачко друштво за односе с јавношћу (*Deutsche Public Relations Gesellschaft – DPRG*), односе с јавношћу дефинише као свесно, планирано и трајно настојање у односу поверења између предузећа, институција или особа и њихове околине.¹⁰² Цитирајући Алберта Оекла (*Albert Oeckl*) у приручнику *DPRG*¹⁰³, наглашава се да односи с јавношћу изражавају три ствари:

- рад у јавности;
- рад за јавност;
- рад с јавношћу.

Оекл је „(...) кроз образац ‘односи с јавношћу = информација + прилагодба + интеграција’ желио (...) изразити увјерење да се с помоћу односа с јавношћу, уз сталан дијалог, може постићи минимална сугласност, нужна за миран суживот, иако у плуралистичком друштву морају постојати опречни интереси. Сврха је, дакле, ‘уклапање властитог интереса у опћи интерес у оквиру могућега’.”¹⁰⁴ Можемо издвојити неколико кључних појмова који су, по њему, срж односа с јавношћу:

- јавност;
- информација;
- дијалог;
- поверење;
- компромис, консензус;
- уклапање властитог интереса у општи.

Следствено томе он је истакао пет задатака односа с јавношћу:

- пре свега предупредити, а не реаговати кад се нешто већ деси;
- односи с јавношћу су активна информациона политика, они значе успостављање поверења у јавности / њихов пасивни део значи одговарање на питања, чак иако су неугодна;
- рад односа с јавношћу мора поучавати јавност, али мора деловати и према унутра, делимично као повратна спрега;
- помоћу индивидуалних медија непосредно доћи до прималаца или масовним медијима успоставити и одржати индиректну везу с јавношћу;

¹⁰² Посећено 14.5.2015. <http://www.dprg.de/>

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Oeckl, A., *Handbuch der Public Relations*, Süddt. Verl. 1964, стр.190, преузето из Skoko, B., *Politička misao*, 2006, br.4, стр.170.

- деловати као трансформатор, као тумач, као катализатор између наручилаца/компаније и јавности и управљати комуникационим реакцијама.

Појам „поверење“ налазимо и код Кунчика по коме се „односи с јавношћу (...) темеље (...) на повјерењу, јер је повјерење основа односа у модерном друштву. Повјерење се људима, подuzeћима, институцијама или друштву може исказати само добровољно и на њега се никога не може присилити. Повјерење у модерним друштвима јест друштвени капитал који омогућује преживљавање друштвених сустава, али и одустајање од контроле, што омогућује једноставнији живот“.¹⁰⁵ Корпоративна комуникација, пре свега у кризама, веома је зависна управо од тог поверења које јавност има или нема према компанији. Поруке које у кризним ситуацијама шаље компанија којој примаоци порука верују, сасвим сигурно ће бити прихваћене, вероваће им се, за разлику од порука које шаље компанија са лошом репутацијом. Значај и међусобну зависност угледа, поверења, садржаја порука, квалитета комуникације и на крају ефеката комуникације у кризној ситуацији, аутор ће приказати у посебном поглављу кроз истраживање јавног мњења после ратне кризе у којој је био ЕПС 1999. године.

Уклапање властитог интереса у општи, поверење међу људима и поверење у друштвени капитал, компромис и одустајање од контроле и жеље за повиновањем других људи, неке су од карактеристика дефиниција које су заједничке и за Оекла и Кунчика. Немачки теоретичари имају сасвим другачији поглед од америчке школе карактеристичне по појмовима „управљање“ и „повиновање“. То доказује и чињеница да, иако се у литератури може наћи више од 600 дефиниција, потпуно је јасно да се у савременим теоријским расправама о односима с јавностима сучељавају две позиције. „На једној страни се аргументира да су односи с јавношћу умијеће увјеравања, будући да их води мотивација да се контролира јавност, односно да се добије пристанак или потпора јавности. На другој страни се аргументира да су односи с јавношћу етички беспријекорно понашање, вођено настојањем за обостраним разумијевањем, јер односи с јавношћу теже управљати сукобима на основи консензуса, при чему се практичар односа с јавношћу, сматра неком врстом посредника који дјелује неовисно о појединачним интересима и ‘објективно’ преноси информације.“¹⁰⁶

¹⁰⁵ Kunczik, M., „Public Relations – Konzepte und Theorien“, 4. Aufl., Böhlau-Verlag/auch UTB, Köln, Weimar und Wien, преузето из Skoko, B., *Politička misao*, 2006, br.4, стр.169.

¹⁰⁶ Skoko, B., *Politička misao*, 2006, br. 4, стр.168.

Кунчик доводи у питање ту објективност и непристрасност, па и некритичан однос према овој професији тако што у центар размишљања ставља појам „интерес“ и то наручиоца услуге који је спреман да улагањем у ту комуникацију оствари неки свој циљ који не мора увек да се поклапа са интересом шире друштвене заједнице. Односи с јавношћу се врло често налазе и у функцији „заштитника“ наручиоца услуга, што им свакако умањује могућност придобијања јавног поверења, иако томе теже од самог почетка комуникације.

Аутор сматра да у времену глобализације и доминације приватног интереса, развоја савремених масовних комуникација, контроле свих значајнијих канала комуникације и симбиозе крупног капитала и медијских центара моћи, у пракси савременог ПР-а доминира америчка школа односа с јавношћу чији је стратешки циљ –придобијање јавног мњења за остваривање захтева клијената, а не за остваривање општих интереса.

У складу са технолошким развојем „убрзава се и развој односа с јавношћу: истраживачи и практичари односа с јавношћу уче брже од новинара како нови медији делују“. Односи с јавношћу захтевају мултидисциплинарна знања и све више се „изучавају и у областима психологије, социологије, менаџмента, али и технологије информација и комуникација, јер су постали глобални феномен не само у комерцијалном већ и политичком пољу“, ¹⁰⁷ истиче Веселин Кљајић, подсећајући да су корени у пропаганди која им је претходила.

1.4. Јавности између корпоративног ПР-а и медија

Комуникација компаније је највидљивији део њеног пословања, уз производе или услуге које нуди. Према теоријским поставкама од организационе јединице задужене за односе с јавностима очекује се да, иако ради у интересу компаније, заступа и интересе грађана, односно да јавност редовно информише, да прикупља и анализира инпуте, како би компанија своје пословање прилагодила очекивањима и потребама јавности. У складу с таквим гледиштем, односе с јавностима можемо сматрати споном између компаније и јавности, при чему кретање информација не би смело да буде једносмерно, већ мултисмерно. Односи с јавностима су стога свесно, планирано и трајно настојање да се

¹⁰⁷ Кљajić, V., „Dominacija PR-a nad novinarskim sadržajima u srpskim štampanim medijima – uzroci i konsekvence“, *Kultura*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, стр. 16.

ојача поверење између компаније, институција или особа и њихове околине. Тај чин кроз комуникацију постаје део процеса промене мишљења, ставова, односа, циљева, производа. Та комуникација треба да буде опрезна, планирана и уздржана, и у потпуном складу с циљевима и стратегијом организације у чију се корист спроводи, поштујући при том, корист окружења.

Већина теоријског и истраживачког разматрања односа с јавностима своди се на комуникације организација са њиховим окружењем. Ли Едвардс (Lee Edwards) наглашава да већина аутора не успева да се одвоји од доминантне парадигме и организационог контекста: „Домен организација остаје доминантно место односа са јавношћу, чак и када је фокус на ефектима ПР-а у друштву или ефектима јавних дискурса оних актера који делују ван организација“. ¹⁰⁸ Истицање ПР-а као пословне функције, пре свега, формално структурираних организација, доминира с обзиром на ефекте и троструку корист – теоријску, истраживачку и практичну.

Марго Лем Опдајк и Карен Расел Милер (Margot Lamme–Opdycke, Karen Russell–Miller) анализирајући еволуцију ставова Бернајса о месту и улози ПР-а, подсећају да је за њега 1923. године ПР професионалац био специјални заступник „(...) који интерпретира клијента јавности и јавност клијенту (...)“, да би само пет година касније односе с јавношћу представио као „нову пропаганду – балансирану манипулацију јавности уз њен пристанак који се придобија кроз истраживачки, етички приступ у двосмерној интерпретативној функцији“. Након скоро три деценије дефинише их као „покушај да се, помоћу информација, убеђивања и прилагођавања, придобије јавна подршка за активност, идеју, покрет или институцију.“¹⁰⁹ Тако је још средином XX века Бернајс ударио темеље кључном концепту и атрибуту теорије која је данас доминантна парадигма – обострано прилагођавање организације и јавности и принцип симетрије у схватањима односа с јавношћу, што је далеко од пропагандистичких почетака овог теоретичара и практичара.

За Карла Ботана и Морин Тејлор (Carl Botan & Maureen Taylor) ПР је „инструмент који користе организације и основни задатак ПР стручњака је да информишу јавност односно утичу на јавно мњење у складу са интересима организација, а главни делокруг

¹⁰⁸ Edwards, L. „Exploring the role of public relations as a cultural intermediary occupation“, *Cultural Sociology*, 6 (4), 2012, стр. 438–454.

¹⁰⁹ Lamme, M. O. & Russell, K. M., „Removing the spin: Toward a new theory of public relations history“, *Journalism & Communication Monographs*, 11 (4), 2009, стр. 280–362.

њиховог рада сачињава комуницирање са медијима.“¹¹⁰ Задатак стручњака за односе с јавностима је да скенирају окружење и утврде начине решавања проблема и да потом управљају решавањем проблема. У теорији стратешког менаџмента препознају се економско и социјално-политичко окружење у којима ПР делује и трага за интересним групама. Груниг их дефинише као „сваког појединца или групу која може трпети утицај или утицати на активности, одлуке, политику или циљеве организације.“¹¹¹ Када препозна интересне групе, ПР дефинише циљеве и израђује планове комуникација и успоставља комуникацију са њима, јер је најважнији циљ да се спрече конфликтне ситуације између организације и окружења.

Груниг наглашава значај дугорочног одржавања квалитетне комуникације са интересним групама како би се створили услови да одлуке које доноси компанија буду усклађене и са интересима окружења. У супротном је могуће да дође до колизије интереса са неким друштвеним сегментима, односно, да наступе кризе.

У идеалном смислу односи с јавностима би требало да буду процес уравнотеженог, сталног и дугорочног комуницирања организације (институције) и њених циљних јавности, с намером да се сачува и побољша углед организације (институције). То је „(...) функција менаџмента чији је задатак развој узајамно корисних односа између организације и целокупне јавности, те појединачних група јавности које су посебно значајне за организацију.(...) Руководиоци су одговорни и за зависност од утицаја окружења. (...) Данас поуздано знамо следеће: дугорочно побеђују најприлагодљивији, а не најјачи.“¹¹² У функцији унапређења комуникације са јавностима, пријема инпута из окружења, прилагођавања активности због тих инпута, неопходно је да се тај процес, који је Џон Марстон (John Marston) назвао RACE, одвија у следећа четири корака:

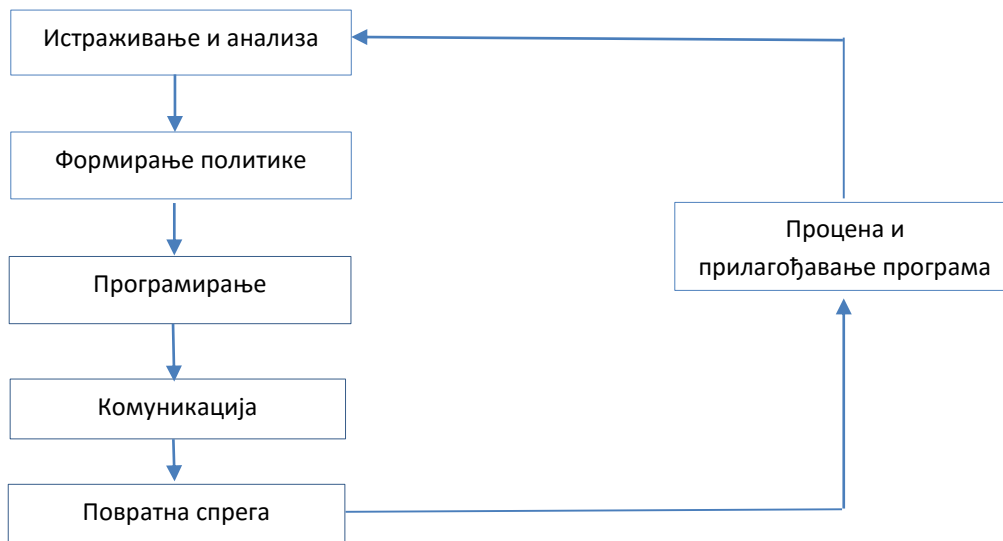
- „Истраживање (*Research*). Шта је проблем или ситуација?
- Акција (*Action*) (планирање програма). Шта ће се у вези с тим учинити?
- Комуникација (*Communication*)(извршење). Како ће се приступити јавности?
- Евалуација (*Evaluation*). Да ли се допрло до јавности и какав је ефекат?“¹¹³

¹¹⁰ Botan, C.H. & Taylor, M. (2004). „Public relations: State of the field“, *Journal of communication*, 54 (4), 2004, стр. 645–661.

¹¹¹ Grunig, J. E., „Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society“. *Central European Journal of Communication*, 4 (1), 2011, стр. 11–31.

¹¹² Verčić, D., Zavrli, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd, стр. 15.

¹¹³ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 7.



Слика 2. Односи с јавностима (ток процеса) – преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K.V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 7.

Један од основних теоријских циљева у ПР-у је креирање слике неке организације у јавности која ће бити једнака њеном идентитету. У пракси наручилац услуге, онај чију слику креирају односи с јавностима, не захтева објективан приступ, него жели да као крајњи резултат има позитиван имиџ. Односи с јавностима, комуницирајући с разним циљним јавностима увек очекују позитивну повратну реакцију. Они су константно суочени са разноврсним проблемима за које треба да дају објашњења која ће уверити јавност, настојећи да стекну њену наклоност и разумевање. Они у исто време промовишу квалитете те компаније, уверавајући јавност да се баш њој може веровати.

Ако је компанија суочена са негативним публицитетом и медијским интересовањем које ће урушити њен углед, нанети јој пословну штету, угрозити позицију на тржишту, особа која у име компаније износи одређене информације има легитимно право да износи само пробране информације, оне које њој иду у прилог. Уз обавезу – све што се изрекне, мора бити потпуно тачно. Лаж је у односима с јавностима забрањена – увек, а нарочито у кризама!

За корпоративне комуникације, нарочито ако се оне реализују у кризним ситуацијама, од изузетног значаја је неколико кључних речи: *углед*, *перцепција*,

кредибилитет, поверење, слога и обострано разумевање засновано на истинитом и свеобухватном обавештавању. То није дефиниција ПР-а, али указује на крајње циљеве корпоративне комуникације. Односи с јавностима нису свемогући и од њих се не може очекивати да преко ноћи промене имиџ компаније, њеног директора или да спречавају извештавање медија о унутрашњим аферама. Савремена пракса показује да је криза медија у професионалном и економском смислу омогућила и такву праксу, широм отварајући врата клијентелистичком публицитету, коруптивном маркетингу и обмањујућем ПР-у. Стога се с правом указује на чињеницу да „многа истраживања показују да људи све мање вјерују медијима. Само четвртина грађана сматра да владе, управе, подuzeћа или организације свој аудиторич, запосленике и јавност, заиста отворено обавјештавају о правом стању ствари и догађаја. (...) Све више се назире елементи стапања новинарства и ПР-а. (...) Односи с јавношћу не значе у пракси ништа друго него остварење интереса наручитеља. С тиме није повезано никакво негативно вредновање. (...) Заваравање и прикривање су карактеристична обиљежја односа с јавношћу. ПР је игра којој је циљ утјецати на јавно мнијење. Бењамин Франклин је рекао како је 'половична истина често велика лаж'. (...) Неки аутори сматрају да (...) ако расте утјецај ПР-а, мањи је утјецај новинарства и обрнуто. Многи то сматрају стањем сталног двобоја, у којем су медији позитивни (јер служе опћем добру) а ПР-ови негативни (јер служе партикуларним интересима). То је превише уопћено, али реално пријети опасност да се кроз политички (и друге облике) ПР-а изгуби аутономија поступања у медијима. То се посебно односи на 'спин докторе', који имају све важнију улогу у политичким кампањама.“¹¹⁴ Може ли се на основу савремене праксе и односа између медија и професионалних комуникатора који граде и развијају односе са медијима, као и на основу праксе између медија и маркетиншких одељења компанија, који практично са ПР одељењима реализују утврђене пословне циљеве, извући закључак да односи с јавношћу имају велики утицај на уређивачке политике медија?

„Одговор је – ДА! Наиме, многи комуниколози однос новинарства и ПР-а виде као паразитски. Тако неки сматрају да није проблем у томе што се новинарство и ПР у одређеним подручјима међусобно допуњавају и заправо подупиру, него у томе што се на дијеловима медијског суства стапају. Губе се границе, што је штетно с друштвеног

¹¹⁴ Gavranović, A., „Vjerodostojnost – temelj medijskog djelovanja – PR i utjecaj na vjerodostojnost“ преузето 15.5.2015. са http://www.unidu.hr/datoteke/50Iizb/Medianali_broj_6.pdf

стајалишта. Пада, међутим, и вјеродостојност медија, јер се увелике губи самосталност и неовисност новинара у критичком извјештавању.¹¹⁵ Зато и не чуди да се „(...) неким деловима медијског система новинарство и ПР прожимају до те мере да се новинарство више не може препознати, јер недостају новинарске компетенције: новинари немају времена за истраживања и зато користе материјале које добијају од служби за односе с јавношћу. Ти материјали су неретко извор њихових додатних прихода, јер се многи, због малих примања, баве прикривеним ПР-ом у исто време кад и новинарством“.¹¹⁶

Веселин Кљајић истиче да слику утицаја ПР-а на садржај у медијима илуструју чињенице које показују истраживања: „(...) између 60 и 75 одсто садржаја медија у региону је чист и неприкривени резултат рада агенција за односе са јавношћу. (...) Спин деловање према медијима (...) има за циљ (...) преусмеравање пажње са важних проблема на неважне, навикавање на непопуларне мере, као и буђење емоција ради смањења рационалног расуђивања.“¹¹⁷ Велико присуство ПР-а у медијима је само последица, јер је медије погодио „(...) економски цунами праћен дигиталном олујом, који је новинаре довео у изузетно тежак положај, појачани притисак издавача, оглашивача и политичара, нетранспарентност власништва медија. (...) Готово да нема медија који није подложен спину.“¹¹⁸ Познавање медијске слика је обавеза корпоративних комуникатора јер они без медија не могу. Медији су им у кризама најважнији канал комуникације, али и потенцијално највећа опасност. Менаџери за односе с јавностима, који су, по правилу, део највишег менаџмента, имају обавезу да убеду пословодство да су информације ресурс без кога се не може ни изаћи, ни опстати на тржишту. „Основни задатак менаџмента тако је, пре свега, постао рад с информацијама јер онај ко уредно прима, одашиље, реагује, делује, прилагођава се и задобија поверење, односно делотворно комуницира с околином, има највеће шансе за успех на тржишту. Остали делови предузећа треба само да следе јасну визију створену подробним и квалитетним информацијама. Управо у томе је суштина односа с јавношћу.“¹¹⁹ Следећи неке од дефиниција, као и утврђену праксу у великим и успешним компанијама, могуће је резимирати више чињеница:

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Rus-Mol, Š., Zagorac Keršer, A. (2014). *Novinarstvo*, Clio, Beograd, стр. 203–204.

¹¹⁷ Преузето 15.5.2015. са <http://rs.ejo-online.eu/tag/veselin-kljajic>

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Преузето 16.5.2015. са

https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiIyNXU1pzLAhWhCJoKHYfRC-4QFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bozoskoko.com%2Fdownload%2Fdocuments%2Fjesu-li-pr-ovci-supermani_23%2F&usq=AFQjCNFhd_4sQEIQ3UZk0o57I2e0intRdQ

- односи с јавностима су функција менаџмента, а не успутна активност додељена појединцу или одељењу у служби;
- она је једнако важна као финансијски или неки други вид пословања;
- она је директно везана уз највише менаџерске функције у компанији и само тако може да оствари своју мисију.

У деловању односа с јавностима, потврдили су и немачки теоретичари, изузетно је важно *поверење*, јер од њега зависи хоће ли јавност веровати одређеној компанији, хоће ли користити њене производе и услуге, хоће ли сумњати у информације које добија из компаније или ће их узимати као релевантне. Ако врх компаније непрестано инсистира на „улепшавању стварности“ постоји опасност да „(...) лажи, замагљивање чињеница, манипулације и приказивање само 'лијепог лица' (...)“¹²⁰ угрозе то поверење које јавност има у компанију, па стручњаци то „(...) означавају као 'килере' вјеродостојности.“¹²¹

Као позитивне стране ПР-а наглашавају се професионализација и ефикасност процеса комуникације. Професионализација се огледа у креирању и пласирању порука у складу са медијским технологијама и природом медија и подстицању процеса корпоративних комуникација с циљним јавностима. Тако медији, као креатори и преносиоци информација добијају квалитетан извор информација, а јавност добија прилику да заступа своје интересе у организацији и према њој (јавна расправа, транспарентност). Следствено таквим погледима наглашава се да односи с јавностима:

1. „Унапређују професионалну праксу кодифицирањем и примјеном стандарда етике и понашања;
2. унапређују организацију истицањем потребе за њиховим јавним прихваћањем;
3. служе јавном интересу артикулирањем свих стајалишта унутар јавног форума;
4. служе нашем сегментираном, раштрканом друштву тако да комуницирањем и посредовањем замијене дезинформације информацијама, неслогу разумијевањем;
5. испуњавају своју друштвену одговорност промицања јавне добробити помажући друштвеним суставима да се прилагоде промјенљивим потребама и околишима.“¹²²

¹²⁰ Gavranović, A., „Vjerodostojnost – temelj medijskog djelovanja – PR i utjecaj na vjerodostojnost“ 15.5.2015. ca http://www.unidu.hr/datoteke/501izb/Medianali_broj_6..pdf

¹²¹ *Ibid.*

¹²² Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, M. G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр.146.

Савремена пракса је показала да односи с јавностима, уносећи у своје активности и елементе пропаганде, нарочито кад је реч о политичком ПР-у, па и ПР-у владиних институција, јасно показује да постоје и негативне стране ове професије. Уз то, треба истаћи праксу која постоји у односима с медијима, када основе сарадње најпре утврђују маркетиншка одељења закупајући огласни простор и време у медијима, после чега ПР одељења позивајући се на „сарадњу“ маркетинга компаније и медија обезбеђују пласман својих ПР материјала. На такву могућност указивао је сада већ далеке 1967. године Роберт Хајлбронер (Robert Heilbroner). Признајући односе с јавношћу као друштвену силу упозорио је и да су они главни кривац за „(...) опћу патвореност информације. (...) Читамо вијести и сумњамо да се иза њих скрива приопћење за медије. Сусрећемо познату особу и њезину репутацију приписујемо публицитету. Најгоре од свега, добро понашање више не приписујемо добрим мотивима, него добрим односима с јавношћу.“¹²³

Задаци које добијају односи с јавностима су јасни као и циљеви које треба остварити. Анализирајући праксу, Скот Катлип, Ален Сентер (Allen H. Center) и Глен Брум односима с јавношћу приписују „(...) три негативне значајке: промицање посебних интереса, каткад на штету јавне добробити; претрпавање већ загушених комуникацијских канала псеудодогађајима и сувишним фразама које више збуњују него што разјашњавају; нагризање наших комуникацијских канала цинизмом и губитком вјеродостојности (...).“¹²⁴

Односе с јавностима чине: односи с медијима, присуство на друштвеним мрежама, односи с купцима и другим циљним групама које су на тржишту, односи са организацијама потрошача, односи са државним институцијама, информисање запослених (интерна комуникација), односи са политичким јавностима, односи са невладиним организацијама, лобирање, саветовање, кризно комуницирање и менаџмент догађаја. Зато се с правом наглашава да је „тешко (...) поставити прецизне оквире делатности *public relations* у погледу броја активности које обухвата и области њихове примене. (...) Стратегије, технике, средства и инструменти који се користе у *public relations* се користе и у маркетингу, оглашавању, унапређењу продаје и другим промоционим активностима.“¹²⁵ Због тога се

¹²³ Heilbroner, R., 1967: *Public Relations: The Invisible Sell*, u: Reo M. Christenson/ McWilliams, Robert: *Voice of the People*, McGraw-Hill, New York, преузето 18.5.2015. из Skoko, B., „Односи с јавношћу као допринос демократизацији и професионализацији процеса јавног комуницирања процеса“, *Politička misao*, Vol. XII, 2004, br. 1, стр. 98. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35998

¹²⁴ Cutlip, M. S., Center, H.A., Broom, M. G. (2003). *Односи с јавношћу*, Мате, Загреб, стр.147, преузето 18.5.2015. из Skoko, B., „Односи с јавношћу као допринос демократизацији и професионализацији процеса јавног комуницирања процеса“, *Politička misao*, Vol.XII, 2004, br. 1, стр. 98. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35998

¹²⁵ Преузето 17.5.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/2010/05/23-Doc.-dr-Veselin-Klijaji%C4%87-Novinarstvo-u-slu%C5%BEbi-PR-a-i-marketinga.pdf>

дешава да, унутар компаније или у најширој јавности, односе с јавностима поистовећују са маркетингом, пропагандом, прегледом медијских објава и односа с медијима, публицитетом, „сервисом“ менаџмента за дистрибуцију материјала за различите јавности које је неко други већ припремио и протоколарним обавезама.

Публицитет, с којим лаици често мешају односе с јавностима, само је један од инструмената ПР-а који се односи на бесплатну присутност у масовним медијима. Треба истаћи став Сета Година (Seth Godin) да публицитет није *public relations*. ПР је (...) направио дистинкцију између ове две професије. 'Публицитет је обезбеђивање објава у медијима које нису плаћене, али резултирају пажњом медија, писањем и извештавањем. (...) Публицитет је добар или лош, није увек битно, док год се прича о вама. (...) *Public relations* захтева стратешки приступ, пажљиво планирање и руковођење. ПР је стратешко позиционирање приче.¹²⁶

Односи с јавностима се, бар у Србији, често поистовећују са односима с медијима. Компаније које су схватиле значај комуникације са медијима дотадашње новинаре постављају за професионалне комуникаторе. Њихов задатак је био да, пре свега, обезбеде да компаније буде што више у јавности и да се о њима пише искључиво позитивно. Новинари су и данас, на мапи заинтересованих јавности, у врху тих листа, али они „(...) имају двојаку улогу: једанпут преносе информације између нас и наших стејкхолдера, а други пут и сами наступају као наши стејкхолдери.“¹²⁷ Медији су суштински канал комуникације са готово свим јавностима, али нису једина јавност са којом комуницира ПР. Та чињеница указује на велику грешку која је и данас присутна у низу компанија када се све активности ПР одељења сведу на комуникације са медијима. Ипак, глобализација и слободно кретање капитала, које је створило и мултинационалне медијске гиганте, значајно су увећали значај медија и њихову улогу у креирању јавног мњења. Не може се спорити чињеница да је „(...) данашњи корпоративни јурнализам кооптиран, корумпиран, разорен и виртуелно безвриједан као извор реалних новости, информација и анализе. Новост је пажљиво контролисана до нивоа када фикција замјењује истину (чињеницу). Неслагање – разилажење у мишљењу је маргинализовано, а цјеловито објављивање и уредно

¹²⁶ Преузето 12.4.2015. са <http://jovanabanovic.com/pitanje-distinkcija-izmedu-publiciteta-i-odnosa-sa-javnoscu/>

¹²⁷ Verčić, D., Zavrli, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A.(2004). *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd, стр. 17.

извјештавање подређено је материјалном изобиљу и моћним интересима.¹²⁸ Та нова, никад већа моћ медија, створена повезивањем разних интереса крупног капитала, с правом је у центар активности ставила сарадњу са медијима, што не значи да је то једини и најважнији посао ПР-а.

2. КОРПОРАТИВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

2.1. „Интегрисане маркетинг комуникације“ и однос ПР-а и маркетинга

Циљ комуникације, као кохезионе силе у организацији је стварање заједнице личности у којој позитивна атмосфера доприноси задовољавању организационих интереса и циљева. За сваку организацију битна су сва четири типа комуникације: *интраперсонална* (коју нпр. запослени има са самим собом, када размишља и на основу онога што зна доноси ставове и креира своје мњење), *интерперсонална* (између најмање две особе које размењују поруке, после чега следи креирање њихових судова или ставова), *групна* (одвија се у оквиру једне групе или између више група) и *масовна* (у њој учествује огроман број учесника без обзира на професионални, старосни, полни или неки други статус).

„Поред *формалних* система комуникације, у свакој организацији развија се и паралелни *неформални* систем општења међу њеним члановима. *Неформални* канали комуникације, који су понекад скривени, представљају значајан облик људске комуникације у некој организацији.(...) Неформална комуникацијска мрежа која се развија у свакој организацији заснована је на гласинама и спекулацијама које се веома брзо шире.“¹²⁹ Групу (организацију) у којој је веома јака неформална комуникација чине јединке које, остварујући заједничке циљеве, такође желе и да заједнички савладају тешкоће, развију идеје, поделе информације и искуства, да се осећају као припадници група, што им доноси и осећање сигурности. Зато све јединке у организацији које се осећају као припадници групе и имају заједничке циљеве и желе заједнички осећај сигурности, треба

¹²⁸ Lakić, S., „Kontrola medija u funkciji inženjeringa intelekta“, преузето 18.5.2015. са http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/vijesti/2013/02/kontrola_medija_u_funkciji_inzenjeringa_intelekta.pdf

¹²⁹ Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*. Čigoja štampa, Beograd, стр. 62.

укључити у формалне канале комуникације и смањити утицај неформалне комуникацијске мреже.

Циљеви корпоративне комуникације су:

- успостављање, развијање и прекид односа;
- боље разумевање свих који су чланови организације и који учествују у комуникацији;
- хармонија у међуљудским односима у организацији;
- уверавање, утицање на формирање/промену ставова и понашања прималаца порука које шаље компанија;
- постизање сагласности око нечега што је предмет комуникације;
- придобијање присталица за неку акцију (нпр. за промену власничке структуре компаније);
- решавање конфликта у организацији или између организације и екстерних јавности.

„Појам 'корпоративна' упућује на 'корпус' или 'цело тело' и може се применити на било коју организацију без обзира на то да ли је она у приватном, јавном или непрофитном сектору.“¹³⁰ Водећи рачуна о свом имиџу и репутацији, компаније комуницирају са јавностима. Корпус комуникација једне организације и њен квалитет креирају интерперсоналне комуникације унутар те организације. Само квалитетна интерперсонална комуникација ствара интерни амбијент у коме ће односи с јавностима, као пословна функција, правовремено добијати потпуне и тачне информације, што ће опет омогућити квалитетно управљање свим комуникацијама. Ово је посебно важно у свим кризним ситуацијама.

Односи с јавностима су, не спори се, једна од најзначајнијих пословних функција чији је задатак да:

- успоставља канале комуникације;
- утврђује којим алатима ће се комуницирати са којим јавностима и управља комуникацијама компаније;

¹³⁰ Davis A. (2005). *Public relations od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 81.

- формира и развија углед компаније, а потом и управља њеним угледом (чува углед);
- успоставља и развија разумевање заједнице у којој компанија послује;
- обезбеђује подршку за реализацију утврђене пословне политике, како у компанији, тако и ван ње;
- утиче на мишљење и формирање ставова о компанији припадника различитих јавности.

Корпоративни односи с јавностима су „(...) права наука. У тој области све или скоро све подлеже логичном, статистичком и социолошком проучавању и израчунавању. Људи који тврде супротно су или шарлатани или особе које желе да зараде на неком свом индивидуалном *know-how*, који је осталима апсолутно неприступачан и неразумљив.“¹³¹ У животу компаније и њеним односима с јавностима неретко се дешавају ситуације које наука и теорија нису предвиделе, а камоли препоручиле деловање у таквим ситуацијама. На пример, када чланови владајуће коалиције јавно износе супростављене ставове о некој државној компанији поводом одређене афере или кризне ситуације или када се такви ставови појављују у таблоидима без навођења извора (дез)информација. Тада је веома битна интуиција и искуство особе задужене за односе с јавностима, па стога, и поред уважавања научног погледа на ПР, „(...) то не значи да потпуно треба одбацити улогу интуиције у ПР-у.“¹³² Психолошке и остале карактеристике особе која учествује у комуникацији битно одређују квалитет, пре свега, интерперсоналне комуникације.

Савремени пословни човек је креатор комуникационог процеса и он се налази у средишту тог процеса било да се налази на састанку са члановима колегијума или да разговара телефоном, даје интервјуе, пише писмо добављачима или одговара на поруке које су му упућене. Од квалитета те комуникације, посредно или непосредно, зависи исход послова, друштвених и других подухвата. Без те комуникације „(...) не могу постојати организације. Сваки људски чин представља на одређени начин комуникацију, стога и 'некомуницирање' представља облик комуницирања“¹³³, што потврђује став да

¹³¹ Vasiljenko, A. B. (2008). *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, стр. 65.

¹³² *Ibid.*

¹³³ Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol.XXV No.2, prosinac 2012, преузето 22.5.2015. са <http://hrcak.srce.hr/94882>

некомуникација одређене компаније у јавност шаље јасну поруку – „ми смо затворени за јавност“.

Комуникација је крвоток сваке организације и сасвим су јасне последице лоше комуникације у некој компанији. Комуникација се „(...) дешава, свакодневно, без обзира на то да ли је та комуникација добра и функционална, или је веома лоша са погрешним информацијама. Запослени међусобно комуницирају, независно од адекватности канала комуникације, а менаџери могу провести чак и до 90% радног времена причајући са другима“.¹³⁴ Комуникација подразумева двосмерност и размену информација, под чијим се утицајем ствара представа о некоме или нечему, при чему су од великог значаја и психосоцијалне карактеристике одређених циљних јавности којима се организација обраћа. Односи с јавношћу су термин који за своју професију користе професионалци у целом свету. Чак „шездесет четири од шездесет девет националних удружења, од Арапског друштва за односе с јавношћу до Института за односе с јавношћу Зимбабвеа, у свом називу садрже тај термин“.¹³⁵ Међутим, пракса, коју не креирају увек професионалци за односе с јавностима, већ менаџери других профила образовања, доказује да се у компанијама, широм света, не само у Србији, за опис функције односа с јавностима користе други термини. „О’Двајеров извештај о ПР услугама анкетирао је 500 највећих компанија с листе часописа Форчун и сазнао да најубичајенији назив који користи 165 компанија гласи *корпоративне комуникације*. Назив *односи с јавношћу* на другом је месту, далеко иза првог, и користе га 64 компаније. Остали популарни називи, од најчешће до најређе коришћеног, били су, *јавни послови, комуникација, корпоративни односи и корпоративни јавни послови*. Поједине компаније повезују односе с јавношћу с маркетингом. Тако на пример, компанија Чејс Менхетен има одељење за *корпоративни маркетинг и комуникације*.“¹³⁶

Грешке које се дешавају приликом дефинисања односа с јавностима у некој организацији и утврђивања њихових послова су када се та пословна функција дефинише преуско или прешироко. Тако је, показује поменуто истраживање, термин *информисање јавности* назив који користе агенције за социјалну заштиту, универзитети и владине

¹³⁴ Đorđević, M., „Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stakeholderima“, стр. 195, преузето 22.5.2015. са <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-3.pdf>

¹³⁵ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejđži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 9.

¹³⁶ „O’Dwyer’s PR Services Report“, Study Finds PR Is Essential for Success, September 2001, pp.1,37, преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejđži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 9.

агенције. Сам назив имплицира да је реч о једносмерној комуникацији у којој неко некога информише, „(...) за разлику од убеђивачке комуникације која се генерално сматра циљем односа с јавношћу. Агенције за социјалну заштиту често користе назив *односи с заједницом*, а војне установе *јавни послови*. (...) Очигледно је да компаније и организације користе називе *информисање јавности*, *јавни послови* или *корпоративне комуникације* као еуфемизме за *односе с јавношћу*.“¹³⁷

Покушавајући да побегну од изједначавања односа с јавношћу са односима с медијима, у компанијске праксе се уводи термин „корпоративне комуникације“, сматрајући да су све комуникације компаније (оглашавање, маркетиншке комуникације, јавни послови, односи са локалном заједницом, комуникација са запосленима) управо корпоративне комуникације, а не само односи с јавношћу. Наведена различита пракса потврђује став Грунига да општа и део научне јавности и даље сматрају да су „(...) односи с јавношћу институционализовани као комуникациона активност чија је сврха позитиван публицитет у медијима или продаја производа, најчешће уз употребу нечасних средстава, а не функција управљања чији је циљ унапређење односа између интересних група и организација.“¹³⁸ Следствено наведеном погледу на улогу ПР-а, у последњој деценији XX века иде се и корак даље у потчињавању ПР-а маркетингу, па се уводе појмови: *интегрисане маркетиншке комуникације*, *конвергентне комуникације* и *интегрисане комуникације*.

Променом дефиниције маркетинга у последњој деценији XX века и указивањем на потребу интегрисања свих комуникација једне компаније, и односи с јавностима добијају другачију улогу и мањи значај. Филип Котлер (Philip Kotler) наглашава да „(...) с обзиром на фрагментацију великих тржишта у мини тржишта, ширење нових врста медија, као и све већу софистицираност потрошача, компаније морају да користе шири спектар комуникационих алата, порука и публице. Да бисте то урадили на најбољи начин, компаније морају пригрлити интегрисане маркетиншке комуникације. Као што је то дефинисало Америчко удружење за оглашавање агенција, интегрисане маркетиншке комуникације (IMC – *Integrated Marketing Communication*) представљају концепт планирања маркетиншких комуникација који признаје додатну вредност свеобухватног плана са

¹³⁷ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejđi, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр.10.

¹³⁸ Grunig, J.E., „Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society“, *Central European Journal of Communication*, 4 (1), 2011, стр. 11–31.

проценом стратешке улоге различитих комуникационих дисциплина, на пример, опште рекламирање, директан одговор, промоцију продаје и односе са јавношћу – и комбинује ове дисциплине да обезбеди јасноћу, доследност и утицај максималне комуникација кроз потпуне интеграције дискретних порука.¹³⁹

До средине 2004. године званична дефиниција маркетинга, коју је дала Америчка асоцијација за маркетинг (АМА – *American Marketing Association*), гласила је: „Маркетинг је процес планирања и спровођења концепција, одређивања цена, развијања и размењивања идеја, производа и услуга ради остваривања промета којим се остварују циљеви појединаца и организације“¹⁴⁰. До тада се комуникације, а посебно односи с јавностима нису помињали у функцији маркетинга и тржишног наступа. У августу 2004. године АМА је објавила нову официјелну дефиницију маркетинга: „Маркетинг је организациона функција и сет процеса креирања, комуницирања и испоручивања вредности потрошачима и управљања односима са потрошачима на начин који доноси корист организацији и њеним стејкхолдерима“¹⁴¹. Хасан Ханић указује на то „(...) да цитирана дефиниција садржи два елемента: 'креирање, комуницирање и испоручивање вредности потрошачима' и 'управљање односима са потрошачима' (...) Котлер у својој књизи (објављеној у коауторству са Кевином Келером) 'Маркетинг менаџмент' (Marketing Management, New Jersey: Upper Saddle River, 2006) наведена два елемента уградио је у наредну дефиницију: 'Маркетинг менаџмент сматрамо уметношћу и науком избора циљних тржишта и способношћу придобијања, задржавања и повећавања броја купаца путем стварања, испоручивања и комуницирања супериорне вредности за потрошаче'“¹⁴²

Такав поглед на интегрисане маркетинг комуникације компаније подржава се и дефиницијом да је то „(...) концепт планирања маркетиншких комуникација који препознаје додату вредност свеобухватног плана у којем се вреднују стратешке улоге различитих дисциплина комуникације – нпр. опште оглашавање, директни одговор, унапређење продаје

¹³⁹ Kotler, P., *Marketing Management*, Millenium Edition, Tenth Edition, Copyright © 2000 by Prentice-Hall, Inc. преузето 26.5.2015. са http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf

¹⁴⁰ Hanić, H., „Savremeni koncepti marketing menadžmenta“, Међународна научна конференција MENADŽMENT 2010, преузето 26.5.2015. са http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/0_Pozivni/Hanic.pdf

¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

и односи с јавношћу – и којим се ове дисциплине комбинују ради јасности, конзистентности и максималног комуникацијског дејства“.¹⁴³

Корнелис Бернардус Марија (Цес) ван Рил (Cornelis Bernardus Maria [Cees] van Riel)¹⁴⁴ не користи термин интегрисане комуникације, али јасно указује на потребу усаглашености свих врста комуникације једне организације. „Корпоративна комуникација је инструмент пословања којим, на што ефективнији и ефикаснији начин, све свесно примењиване форме унутрашње и спољашње комуникације морају бити међусобно усаглашене како би настала позитивна излазна позиција с циљевима у којој постоји зависна веза.“¹⁴⁵ Нико не говори о свим односима с јавностима које има компанија, већ о свим комуникацијама које има та организација, па се без икаквих проблема и у теорији и у пракси прихвата термин корпоративне комуникације.

Интегрисани приступ је наметнула пракса и потреба, пре свега, због економских разлога. Реч је о „(...) смањењу обима и реструктурирању организација. У многима од њих консолидована су одељења и смањено је особље које се бави различитим дисциплинама комуникације. (...) Од једног одељења, са мање запослених, очекује се да обавља више различитих комуникативних задатака.“¹⁴⁶ Тако се смањује не само број извршилаца, који тада раде више послова, већ и број запослених са посебним, извршним овлашћењима. Уместо да у компанији постоје директор за односе с јавношћу и директор маркетинга и руководилац екстерних и руководилац интерних комуникација, пракса налаже да свим интегрисаним корпоративним комуникацијама треба да управља једна особа. Уз то, буџети за маркетинг и ПР су све мањи, па компаније, како би избегле високе трошкове оглашавања, користе ПР за бесплатни публицитет. Корпоративну друштвену одговорност, чија је промоција некада била искључива ексклузива ПР-а, компанија доказује конкретним чињењима када одређену робу производи и пакује поштујући Закон о заштити животне средине. Промоција такве друштвене одговорности реализује се преко интегрисаних

¹⁴³ Šulc, D., Tatenbaum, S., Loterborn, R., „Integrirane marketinške komunikacije“ („Integrated Marketing Communications“) преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 17.

¹⁴⁴ Холандски теоретичар организација, консултант и професор корпоративних комуникација у Школи менаџмента у Ротердаму и директор Центра корпоративних комуникација на Универзитету Ерасмус, познат по раду у области корпоративног управљања, комуникација и управљања угледом.

¹⁴⁵ Преузето из Meiden, A.V.D. (1993). *Public Relations*, Prometej, Novi Sad, стр. 58.

¹⁴⁶ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 17.

корпоративних комуникација, мање кроз плаћене огласе, а више кроз канале комуникације и алате које користи ПР.

Све то је навело стручњаке да верују у то да је организацијама боље да интегришу односе с јавношћу и јавне послове у целовит маркетиншки приступ, па тако Дејвид Корона (David Corona) предлаже да пето 'П' маркетинга буде јавна политика (*public policy*).¹⁴⁷ Кен Рејх (Ken Reich), стручњак за маркетиншке комуникације, наглашава да су се фундаменталне поставке маркетинга преусмериле са четири 'П' из 1960-их (производ – *Product*, цена – *Price*, дистрибуција – *Place* и промоција – *Promotion*) ка „(...) данашња четири 'К' (потребе потрошача – *customer needs*, трошкови за задовољење тих потреба – *cost to meet those needs*, погодности при куповини – *convenience to purchase*, и комуникација – *communication*)“.¹⁴⁸ Двосмерна комуникација је у функцији остваривања циља – креирања дугорочне лојалности купаца.

Није споран став да комуникације организације треба да буду координисане и да треба да постоји конзистентност поруке, јер организација треба да пошаље праву поруку преко правог медија, нити је сам концепт интегрисаних комуникација споран. Проблем настане кад се у многим организацијама маркетинг стави изнад ПР-а и кад почне „гашење“ појма „односи с јавностима“, јер се сва комуникација компанија сведе на „интегрисане маркетиншке комуникације“, у оквиру којих односи с јавностима постану само један од канала комуникације ка медијима и то искључиво за обезбеђивање публицитета преко неплаћених новинских текстова. Основни циљ интегрисања јесте да повећа ефикасност маркетинг комуницирања смањивањем броја изгубљених порука и повећањем њиховог утицаја на примаоца, као и финансијским уштедама на промоцију производа. У интегрисаним комуникацијама „(...) конзистентност поруке треба да обезбеди да међу њима не долази до колизије, иако су упућене различитим циљним групама, путем различитих облика комуницирања и преко различитих медија (...)“¹⁴⁹

У неким случајевима у компанијама у којима се покушава интеграција комуникација израђује се јединствена стратегија маркетинг комуникација, како би се интегрисале засебне стратегије (привредна пропаганда, унапређење продаје, односи с јавношћу, публицитет,

¹⁴⁷ Corona, D., Public relation Journal, у Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). Odnosi s javnošću – strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 17.

¹⁴⁸ *Ibid.*, стр. 17–18.

¹⁴⁹ Živković, R., Gajić, J., „Integrirane marketing komunikacije“, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, преузето 25.5.2015. са www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=653&d

лична продаја). Та стратегија треба да интегрише комуникационе канале које је компанија изградила или их гради, јер је неопходно да се обезбеди слање јасне, доследне и примамљиве поруке о организацији и њеним производима и услугама. Ипак, не спори се да је у пракси „(...) веома чест случај да предузећа не успевају да интегришу своје комуникационе канале, а резултат су помешане информације за потрошаче. Привредна пропаганда преко масмедија говори једну ствар, промоција цене шаље другачији сигнал, етикета на производу даје неку другу поруку, штампане публикације говоре другачије. (...) Проблем је у томе да наведене информације често долазе из различитих извора предузећа.“¹⁵⁰ У том моделу „односи с јавношћу и публицитет“ су само један од сервиса маркетингу компаније.

Образлажући концепт ИМК, маркетиншки стручњаци користе готово све аргументе које су деценијама пре тога користили стручњаци за односе с јавношћу. Тако истичу да „(...) савремена компанија комуницира са све ширим кругом појединаца, групација, организација и институција(...)“ а да јавности којима се обраћа компанија а „(...) од чијег става може да зависи судбина компаније, сачињавају потрошачи, запослени, њихове породице, власници и акционари, новинари, представници владе, представници локалне заједнице, разне интересне групе (...) Ове групе називају се 'стејкхолдери' компаније. (...) Потпуно усаглашавање комуникације са стејкхолдерима, кроз различите медије и употребом различитих комуникационих алата називамо интегрисаним маркетинг комуникацијама.“¹⁵¹ Тешко је оспорити чињеницу да се концепту интегрисаних маркетинг комуникација, који се реализује у пракси са мање или више успеха, „(...) највише замера непостојање јединствене, опште прихваћене дефиниције, као и јасна предност у односу на претходне облике комуницирања, који су инкорпорирани у ИМК. (...) Замера се и повезивање ИМК са журнализмом и публицистиком“.¹⁵²

Следећи поглед на свет маркетинга Котлера и дефиниције Америчке асоцијације за маркетинг (АМА), теоретичари ИМК на универзитетима широм света, па и у Србији, све комуникације са јавностима своде на свет маркетинга. Све комуникације су тако у служби продаје одређених роба и услуга и стварања што већег профита компаније, уз задовољство

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ Janičić, R., „*Integrisane marketing komunikacije*“, преузето 27.5.2015. са http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/R_Janicic%20-%20Integrisane%20marketing%20komunikacije%20I.pdf

¹⁵² *Ibid.*

купца што је купио баш тај производ по цени са којом је компанија комуницирала. У свакој шеми која приказује ИМК, односи с јавностима се свде на обезбеђивање публицитета и то је став који данас доминира на свим студијама маркетинга, док се на студијама односа с јавностима концепт ИМК не изучава, иако се не може заобићи као неспорна потреба изучавања интегрисаних корпоративних комуникација.

Концепт ИМК који користи алате и канале комуникације ПР-а не треба да буде споран, али је спорна његова примена. На то указује и Денис Вилкокс (Dennis Wilcox): „Логично је да организација координира својим комуникационим стратегијама, али неслагање настаје по питању исправног начина остварења тог циља.“¹⁵³ Профит је изнад свега и све оно што се може измерити новцем има предност, па је тако лакше видети који су ефекти рада маркетинга него односа с јавношћу. Стога је „(...) у многим организацијама маркетинг (...) најважнији. Хронолошки посматрано, односи с јавношћу су функционисали као подршка маркетингу, с нагласком на технике уместо на стратегију. Ова улога често подразумева стварање публицитета за производ, планирање промоција и организовање интервјуа с медијима. (...) Проблеми настају кад и агенције за оглашавање покушају да реализују интегрисане програме. У многим случајевима 90 одсто буџета троши се на оглашавање, а 10 одсто или мање на односе с јавношћу.“¹⁵⁴ Овде се и не говори о моделу „интегрисаних маркетинг комуникација“, у коме је маркетинг тај који даје смернице односима с јавностима, већ се говори о „интегрисаним комуникацијама“. Вилкокс указује на то да ИМК „(...) стручњаци за односе с јавношћу сматрају (...) скривеним покушајем стручњака за маркетинг или оглашавање да значај односа с јавношћу сведу на функцију публицитета производа.“¹⁵⁵

Теоретичари комуникација немају јединствен став о односу ПР-а и маркетинга. Ентони Дејвис (Anthony Davis) је јасан: „Односи с јавностима нису маркетинг, (...) иако тако понекад изгледа, посебно када људи из маркетинга присвајају ПР. (...) ПР је један од најважнијих инструмената маркетиншке комуникације који маркетери користе под појмом: промоција. (...) ПР је само део промоције унутар маркетинг микса“.¹⁵⁶ С друге стране, Котлер, свестан ефеката публицитета које може компанији да обезбеди ПР, сматра да

¹⁵³ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр.18.

¹⁵⁴ *Ibid*, стр. 19.

¹⁵⁵ *Ibid*.

¹⁵⁶ Davis A. (2005). *Public relations od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 131.

компаније треба да преусмеравају новац са оглашавања на односе с јавношћу, јер „(...) компаније превише троше на оглашавање а премало на односе с јавношћу.“¹⁵⁷ Разлог за такво понашање компанија и усмеравање новца у оглашавање, а не у односе с јавностима је, указује Котлер, што је „(...) девет од десет агенција за односе с јавношћу у власништву рекламних компанија. Рекламне агенције зарађују више на рекламама него од односа с јавношћу. Стога не желе да односи с јавношћу преовладају.“¹⁵⁸ Иако односи с јавностима пружају прилику компанијама да уз много мањи трошак припреме јавност за неки нови производ, нову робну марку, пракса показује да се медији, као канал комуникације, уз коришћење огласа, као алата комуникације, користе знатно више него алати којима располаже ПР. Котлер указује и на став Лауре Рис (Laura Ris) да је „(...) при лансирању новог производа боље почети од односа с јавношћу, а не од оглашавања.“¹⁵⁹ Он истиче да је то „(...) управо обрнуто од онога како већина компанија размишља када покреће нове производе.“¹⁶⁰

Вилкокс сматра да, кад се односи с јавношћу користе за директну подршку маркетиншким циљевима организације, мисли се на *маркетиншке комуникације*. Томас Л. Харис (Thomas L. Harris) у својој књизи *Водич кроз односе с јавношћу* (енгл. *The Marketer's Guide to Public Relations*) уводи појам „*маркетиншки односи с јавношћу*“. Овај аутор каже: „Јасно разликујем оне функције односа с јавношћу које подржавају маркетинг, а које називам маркетиншким односима с јавношћу (МПР), од осталих активности односа с јавношћу које дефинишу односе корпорације с јавностима чији припадници нису њени клијенти, а које називам корпоративним односима с јавношћу (КПР).“¹⁶¹ Најважнији задаци маркетиншких односа с јавношћу, по Харису, су: подизање свести, информисање и едукација, стицање разумевања, изградња поверења, склапање пријатељстава, давање људима разлога да обаве куповину и, коначно, стварање климе прихватања од потрошача.

Не постоји јединствен став међу ПР професионалцима око:

- дефиниција односа с јавношћу или односа с јавностима;

¹⁵⁷ Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 112.

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ Ries, A и L., „The Fall of Advertising and the Rise of PR“, New York, Harper Business, 2002, преузето из Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 112.

¹⁶⁰ Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 112.

¹⁶¹ Harris, T.L. (1993). *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge* (Wiley Series on Business Strategy, Wiley Business & Economics / Public Relations / Advertising & Promotion, преузето из Vilkoкс, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр.16.

- места и улоге те пословне функције у некој организацији;
- о методима које се користе и садржају порука које се креирају;
- моралном аспекту и поштовању кодекса који постоје.

Али, не постоји ни јединствен став око:

- степена интегрисања корпоративних комуникација;
- блискости маркетинга и односа с јавностима.

Односи с јавностима треба да се доказују борду компаније који често осмишљава организационе промене у којима ПР може и да изгуби стечене позиције или да их, ако је врх компаније свестан користи коју има од ПР-а, унапреди свој статус. Стичући свој кредибилитет, односи с јавностима „(...) морају да признају значај других дисциплина комуникације као што су оглашавање, директни маркетинг и унапређење продаје. Исто тако, друге дисциплине морају да схвате пуни потенцијал односа с јавношћу“¹⁶², а не да их у интегрисаним маркетинг комуникацијама сведу на обезбеђивање публициитета и пласирање неплаћених текстова. Стога све дисциплине заслужују да се нађу за истим столом, са једнаким позицијама, кад организација разматра своје комуникационе циљеве и стратегије. Послови маркетинга, оглашавања и односа с јавношћу имају много тога заједничког, али то не сме да служи као изговор за упадање на туђе територије. Велике организације треба да имају и одељење за маркетинг и одељење за односе с јавношћу. Некада ће се њихове активности преклапати, а некада ће бити потпуно одвојене. Људи и стварају и решавају проблеме, па су, у циљу решавања тих спорова у неким организацијама односи с јавношћу и маркетинг подређени истом руководиоцу, који је онда задужен да интегрише и усклади њихов рад. Такву праксу је наметнула чињеница да између ПР-а и маркетинга постоји конкуренција па чак и сукоб. Ипак, нема унифициране организационе шеме у којој ће се у свакој компанији на исти начин утврдити статус односа с јавношћу и маркетинга, као и утврдити описи послова и регулисати њихови односи. „Најчешће је ипак ријеч о засебним одјелима, при чему су односи с јавношћу у стожерној вези с главним директором, а маркетинг је у заповједном ланцу линијског управљања“.¹⁶³

Појава све већег броја штампаних и електронских медија, интернета и других дигиталних медија, све веће коришћење мобилних телефона, као мултимедијалних

¹⁶² *Ibid*, стр. 19.

¹⁶³ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 69.

комуникационих средстава, у реализацији пословних циљева компанија приближила је стручњаке за оглашавање и односе с јавношћу. Тако се све чешће комбинују оглашавање и односи с јавностима, како би се публици послале што убедљивије поруке. Све то „(...) оркестрирају велике компаније, које не само да у свом власништву имају огласне агенције и фирме за односе с јавношћу већ и консултанте за изградњу робних марки, фирме за истраживање јавног мњења и друге компаније које дају свој допринос укупној симфонији која превазилази и оглашавање и односе с јавношћу, стварајући тако нову мешавину која би се могла назвати тржишним комуникацијама“.¹⁶⁴

Интегрисане комуникације, које су данас, глобални тренд, постале су велики бизнис и развијају се невероватном брзином. Иако постоје мале и средње агенције за оглашавање и мале и средње агенције за односе с јавностима, највећи део удела на локалним тржиштима тих услуга имају филијале великих светских компанија. „Највећи број великих компанија у овој области је у власништву једног од пет холдинга који су се појавили током протеклих двадесет година и широм света преузели контролу над овом делатношћу (толико дуго се у пракси примењује и концепт ИМК, прим. аутора). У Сједињеним Државама ове фирме баве се оглашавањем, односима с јавношћу и другим медијским пословима (тако је на пример, WPP власник мреже агенција JWT). Оне такође нуде својим мултинационалним муштеријама да им у великом броју земаља помогну у свим врстама комуникационих услуга – од истраживања медија до развоја робних марки“.¹⁶⁵

О величини и снази, самим тим и утицају једне такве мултинационалне компаније (WPP) која широм света продаје услуге и примењује концепт интегрисаних корпоративних маркетиншких комуникација, говоре подаци које је 2009. године објавио Џозеф Тјуроу (Joseph Turow): „Она запошљава 100.000 људи који раде у 2.000 фирми распоређених у 106 земаља, има приход од 55,6 милијарди долара и годишњи профит од 10,9 милијарди долара.“¹⁶⁶ После шест година, 2015, на сајту компаније је писало: „WPP (...) највећа светска група за комуникационе услуге, која запошљава 179.000 људи који раде у 3.000 канцеларија у 111 земаља.“¹⁶⁷ Услуге које нуде су: оглашавање, управљање улагањем у медије (планирање и куповина медијског простора и времена, специјално спонзорисање,

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ Тјуроу, Дž. (2012). *Mediji danas, uvod u masovne komunikacije (II)*, Clio, Beograd, стр. 387–388.

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ Преузето 30.5.2015. са <http://www.wpp.com/wpp/>

маркирана забава...), информације, проучавање и консалтинг, односи с јавношћу и јавни послови, робне марке и идентитет, затим, непосредно, промотивно и трговање посредством личних односа, комуникације у здравству и специјализоване комуникације.

Глобални трендови нису заобишли ни Србију. Долазак страног капитала, у све врсте људске делатности, па тако и у област комуникација, затим технолошки развој средстава комуникације, пре свега интернета и друштвених мрежа, економска и професионална криза медија, затим, наметање концепта „интегрисаних комуникација“, а нарочито „интегрисаних маркетинг комуникација“, приморало је привредне субјекте који продају комуникационе услуге да својим клијентима понуде услуге и у области ПР-а и маркетинга. Агенције сада нуде изградњу система „интегрисаних комуникација“ и управљање њима за потребе клијента, затим „комуникацију брендова и производа“ или „увођење производа“.

Иако је у више наврата од Друштва Србије за односе с јавношћу добијала признања као ПР агенција године, захваљујући пре свега изузетном напретку у области дигиталних комуникација, Executive Group као „(...) водећа агенција за интегрисане комуникације у Србији и југоисточној Европи (...)“¹⁶⁸ својим клијентима нуди и „(...) корпоративне комуникације, дигиталне, маркетинг и оглашавање, брендирање, саветодавне и јавне послове.“¹⁶⁹ Дарко Матијашевић¹⁷⁰ истиче да интегрисане корпоративне комуникације обухватају све комуникације од маркетинга и односа с јавношћу, до дигиталне продукције и коришћења нових технологија. Дигитална област је постала животна неминовност, а бавити се 24 сата дневно том врстом комуникација значи живети на друштвеним мрежама, пазити на утицај интернет заједнице, размењивати информације, пратити брзи темпо технолошке иновације кроз стратешки осмишљене, креативне и иновативне кампање и савремену продукцију. „Све је изазовније промовисати добре, успешне и занимљиве кампање у области традиционалних медија и маркетинга, с обзиром на постојећу кризу и све пажљивија улагања клијената, слабију платежну моћ потрошача и промену фокуса ка дигиталним медијима. Управо зато битно је да приступ промоцији брендова буде интегрисан и обухвати све области и канале комуникације.“¹⁷¹

¹⁶⁸ Преузето 12.8.2015. са <http://www.eg.rs/home.html#/about>

¹⁶⁹ *Ibid.*

¹⁷⁰ Дарко Матијашевић је генерални директор Executive Group, агенције за интегрисане комуникације и један од најугледнијих практичара у региону у области корпоративних комуникација који је у ауторском тексту за <http://marketnetwork.rs/management/strategija-i-hr/3919-najveci-poslovni-izazov> објаснио пред каквим се изазовима данас налазе корпоративне комуникације.

¹⁷¹ *Ibid.*

У Србији послује и ПР агенција Chapter 4 „(...) део Chapter 4 групације која послује широм централне и југоисточне Европе и која је ексклузивни представник водеће светске ПР и комуникацијске мреже Burson-Marsteller“.¹⁷² Поред класичних ПР послова за унапређење компанијских комуникација, ПР агенција нуди и комуницирање производа и бренд ПР, које је „(...) важан део циклуса позиционирања сваког производа понуђеног јавности – било да је у питању на тржишту већ постојећи или потпуно нов производ. Пажљиво планирана и реализована комуникација вредности производа и примена различитих ПР алата значајно доприноси грађењу свести и препознатљивости код потрошача, позиционирању и стварању бренда“. Из тог заједничког деловања маркетинга и ПР-а у склопу „интегрисаних комуникација“ представља „(...) обједињене канале комуникације, комбинујући алате маркетинга, ПР-а и других области комуникације. Као таква, интегрисана комуникација представља снагу и комуникацију будућности.“¹⁷³

Све што се дешава на тржишту комуникационих услуга у Србији, потпуно је у складу са светским трендовима. „Фирме за односе с јавношћу (...) пружају широк спектар услуга:

- *Маркетиншке комуникације.* Обухватају промоцију производа и услуга уз помоћ саопштења за јавност, чланака у новинама, специјалних догађаја, брошура и организованих обилазака за новинаре;
- *Обука руководства у изражавању (...);*
- *Истраживање и евалуација (...);*
- *Кризне комуникације (...);*
- *Анализа медија (...);*
- *Односи са заједницом (...);*
- *Управљање догађајима (...);*
- *Јавни послови.* Припремају се материјали и сведочења за саслушања пред владом и регулаторним телима, као и припремни брифинзи;
- *Брендинг и корпоративна репутација (...);*

¹⁷² Преузето 17.1.2016. са <http://chapter4.rs/>

¹⁷³ *Ibid.*

- *Финансијски односи.* Руководство се саветује како да (...) успешно комуницира са акционарима, аналитичарима хартија од вредности и институционалним инвеститорима.¹⁷⁴

Не може се спорити да применом концепта интегрисаних маркетиншких комуникација корист имају, пре свега, компаније које тако обезбеђују „лепу слику у јавности“, фирме које граде и управљају тим компанијским комуникацијама, а најмање новинарство, док власници медија и финансијски директори, као и директори маркетинга, такође могу бити задовољни симбиозом са одређеним центрима финансијске моћи. На то указују подаци да „(...) холдинг фирме огласних агенција контролишу око 65 одсто свих прихода које остварује 500 највећих огласних фирми. Те бројке показују (...) да велики холдинзи, као што су „Omnikom“, WPP, „Publicis“, „Navas“ и „Interpublic“ – са својим моћним организацијама за куповину медијског времена/простора и снажним фирмама за развој робних марки и маркетинг – имају огроман утицај на масовне медије. Нажалост, веома је тешко проценити тај утицај. Све те фирме веома су тајновите када се ради о њиховим интегрисаним делатностима преко граница медија. Стручна штампа у области односа с јавношћу, оглашавања, медија (...) скоро никад не говори о стратегијама и укрштеним делатностима самих холдинга. (...) То је једна веома моћна област медијског посла, коју је веома тешко критички размотрити.“¹⁷⁵ Односи с јавностима и маркетинг су постале индустрије убеђивања, креирања свести које Ђуро Шушњић назива „рибари људских душа“. Развој поменутих конгломерата који на глобалном плану убеђују потрошаче и кориснике услуга, који једну исту поруку преведену на разне језике, преко локалних агенција, за један исти производ шаљу широм планете, је скорашња појава, тако да нема много студија посвећених питању утицаја и моћи таквих компанија.

Извесно је да су и стручњаци за односе с јавностима у Србији прихватили светски тренд и да инсистирају на интегрисаним маркетиншким комуникацијама, као и да су способни да класичне маркетиншке послове (рекламирање неког производа или услуге) представе као „класичну корпоративну комуникацију“ којом промовишу производе и услуге и то кроз алате својствене само ПР-у – кроз саопштења, новинарске текстове, организовање посета производним погонима компаније, гостовања у електронским

¹⁷⁴ Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejđži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 115–116.

¹⁷⁵ Tjurou, Dž. (2012). *Mediji danas, uvod u masovne komunikacije (II)*, Clio, Beograd, стр. 398.

медијима, организовање догађаја. Приватизација медија и логика капитала и профита својствена либералном капитализму донела је тешке последице по демократију и новинарске слободе. Директори маркетинга постали су утицајнији од уредника, па је „(...) спој адвертајзинга и модерног новинарства (...) толико чврст да више и нема разлике“.¹⁷⁶ Стога се наглашава да је „(...) адвертајзинг гробница слободног новинарства“¹⁷⁷. Монополи једне или две агенције које имају одељења и за ПР и за маркетинг, блиске увек некој власти, омогућавају затварање тог круга – ПР и маркетинг за једног истог клијента, коме се продају секунде и огласни простори и у исто време раде односи са медијима и то оним истим код којих се троше секунде и огласни простор које је клијент купио од агенције. У таквим аранжманима јасно је да ће односи с јавностима, посредством маркетинг одељења, и те како утицати на уређивачке политике и да ће поштедети свог клијента било какве кризне ситуације. Кад се као велики оглашивач у медијима појављује држава са својим кампањама („Очистимо Србију“, „Безбедност у саобраћају“, кампање за здравље људи, закуп по неколико страна за приватизацију предузећа...) дилеме нема – власт, посредством свог министарства, из буџета усмерава новац у медије и тиме утиче на уређивање медија и однос према власти. Исти принцип сарадње са медијима, преко маркетиншких одељења, а све кроз „интегрисане маркетинг комуникације“ реализују највеће и најутицајније компаније широм света.

Иако се тешко налазе теоретичари који ће указати на негативне стране концепта интегрисаних маркетинг комуникација, бар кад је реч о јавном интересу или развоју демократије и слободе медија, пракса, бар у Србији, указује да има непоштовања кодекса и правила понашања и да компаније, закупљујући огласни простор или време, имају тежњу да уређују не само странице намењене огласима већ и редакцијске садржаје. Тешко је наћи критичке текстове у неком листу о банци код које та медијска кућа узима кредите, или о телефонском оператеру коме је дужна за телефонске рачуне. Такав утицај интегрисаних корпоративних маркетинг комуникација није дозвољен, јер је (...) неозбиљно (...) да се рекламни посао споји са обећањем да ће се извештавати о рекламираној компанији и да ће се у редакцији заузети за интересе неке компаније. (...) Бојкотовање оглашавања као метод утицаја, односно реаговање на извештавање које се оглашивачима не допада, показало се

¹⁷⁶ Клајн, Н. (2003). *Ne logo*, Samizdat, Beograd, стр. 74.

¹⁷⁷ Рељић, С. (2011). *Одумирање слободних медија*, Службени гласник, Београд, стр. 126–127.

као средство које не даје нарочите резултате. Оно не одговара оглашивачима, јер су они упућени на медије, као што ни медији не могу без прихода од оглашивача.¹⁷⁸ Близкост између медија и агенција за оглашавање, које истовремено управљају интегрисаним комуникацијама компаније, показује да новинари, свесно или несвесно пре попуштају под притиском професионалаца из агенције, који тако лакше успевају да у јавност пласирају жељену информацију, него под молбама ПР-а запосленог у компанији коме недостаје та врста агресивности, нарочито ако његова компанија није велики оглашивач у циљаном медију. Да медији имају значајну улогу у интегрисаним корпоративним комуникацијама показује и истраживање које је је 2015. године спровео *European Communication Monitor*.¹⁷⁹ Маркетиншки комуникатори су препознали значај односа с јавностима и могућности обезбеђивања бесплатног публицитета кроз ПР канале и алате, па стога „(...) намеравају да троше мање на рекламу (плаћене интеракције са масовним медијима)¹⁸⁰ спроводећи „(...) програме односа са медијима – 57,1 одсто верује да ће овај вид интеракције добити на значају), па чак и већи када су у питању стратешка партнерства са средствима јавног информисања (61,3 одсто).“¹⁸¹ Тај тренд ће, предвиђа се, бити од посебног значаја у источној и јужној Европи.

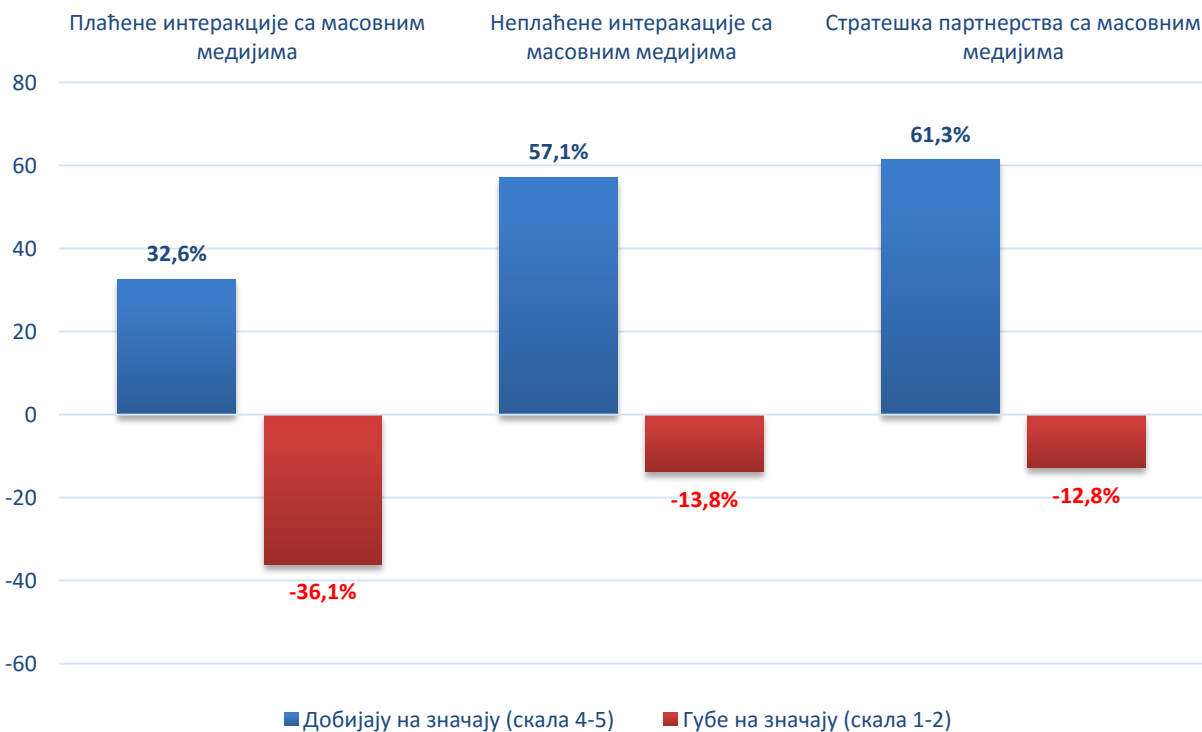
¹⁷⁸ Rus-Mol, Š., Zagorac Keršer, A. (2014). *Novinarstvo*, Clio, Beograd, стр. 202.

¹⁷⁹ *European Communication Monitor 2015* (ECM) је јединствен, транснационални истраживачки пројекат у области стратешких комуникација. Од 2007. организује се сваке године, а слична истраживања покренута су од истраживачког тима како би се обухватиле и остале компоненте (Латинска Америка, од 2014, Азија и Пацифик, почевши од 2015). Целокупно истраживање фокусира се на тренутну праксу и будући развој управљања у области комуникација и односа са јавношћу у оквиру корпорација, непрофитних организација, владиних организација и агенција за комуникације. ECM је познат као највећи свеобухватни истраживачки пројекат у овој области широм света. Девето издање (2015) базира се на одговорима 2.253 стручњака из области комуникација из 41 земље (северна Европа –24,9%, западна Европа –28,6%, источна Европа – 16,4%, јужна Европа – 30,1%).

ECM представља заједнички истраживачки пројекат образовних институција и компанија из области комуникација, а организују га Европска асоцијације за образовање у области односа са јавношћу и истраживање (EUPRERA) и Европска асоцијација директора из области комуникација (EACD), уз подршку партнера PRIME Research International (глобални лидер на пољу стратешког истраживања комуникација) и медијског партнера часописа *Communication Director*. Аутори студије су петоро универзитетских професора који представљају водеће академске институције у овој области, предвођени професором Ансаром Зерфасом са Универзитета у Лајпцигу. Разноликост тема обухваћених истраживањем обезбеђује се кроз учешће шире групе професора и истраживачких сарадника из различитих држава. Истраживачки оквир модификован је и проширен 2015. године. Анкетни упитник обухвата велики број независних и зависних варијабли заснованих на пет кључних фактора: личне карактеристике стручњака из области комуникација (демографија, образовање, запослење, искуство); карактеристике организације (структура, држава); атрибути комуникационе функције; тренутна ситуација, као и ставови о кључним догађајима од значаја за професију.

¹⁸⁰ Преузето 23.7.2015. из *European Communication Monitor 2015* са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>, стр. 17

¹⁸¹ *Ibid.*



Графикон 1. Сарадња комуникационих професионалаца са масовним медијима – стратешка партнерства и неплаћене интеракције биће све важније (извор: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>)

Истраживање је потврдило да „(...) стратешка партнерства са масовним медијима преферирају стручњаци у области маркетинга, брендирања и комуникације са потрошачима, као и они који раде у онлајн медијима. Ови стручњаци снажно подржавају концепте као што су *content marketing*, *brand journalism* и *native advertising*.“¹⁸² Потврђена је тврдња Кирка Халахана (Kirk Hallahan) да „(...) маркетинг све више задира у област односа са јавношћу (...)“¹⁸³, па како је линија разграничења између рекламе и публицитета све мања и неприметнија, истиче се потреба да се дефинишу нова правила понашања за стручњаке у области комуникација: ПР, реклама, маркетинг и медијска индустрија треба да раде заједно на развоју доследних и одговорних кодекса понашања имајући у виду нову праксу ‘уметнуте’ маркетиншке комуникације у свим њеним различитим облицима, као што су *native advertising*, *integrated content* и нови облици рекламирања у форми новинских

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ Hallahan, K., „Publicitet pod opsadom: kritičko poređenje i analiza content marketing, brand journalism, native advertising i sadržaja koje su stvorili korisnici, kao izazova u profesionalnoj praksi i transparentnosti“ у Y.G.Ji, J.H.Liu & Z.C.Li (Eds.), Odnosi s javnošću u transparentijem dobu. 17. međunarodna konferencija o istraživanju odnosa s javnošću, Miami, Fl. IPRRC, 2014, стр. 391–437.

чланака, како би се предупредили потенцијални негативни утицају на јавну сферу услед све већег губитка границе између плаћене промоције и независних вести, анализа и коментара.“¹⁸⁴

Професионалци у односима с јавностима суочени су и са академском литературом која „(...) заговара потребу интеграције свих функција комуникације, маркетинга и односа са јавношћу (...)“¹⁸⁵ и ставовима да је потребно „(...) да се све организационо-комуникационе активности концептуализују као стратешка комуникација (...)“.¹⁸⁶ Брајан Смит (Brian G. Smith)¹⁸⁷ указује на праксу да „(...) дигиталне комуникационе технологије, чији је развој све бржи, смањују функционалне границе између односа са јавношћу и маркетинга. (...) Не спори се да је интеграција комуникација потребна – 85,6 одсто испитаника у овој студији верује да постоји потреба за интеграцијом комуникационих активности од утицаја на све функције.“¹⁸⁸

На снажну конвергенцију приоритета заинтересованих страна, циљева и инструмената ПР и маркетинг стручњака указују Ансгар Зерфас (Ansgar Zerfass) и Лиза Диринг (Lisa Dühring).¹⁸⁹ Они су установили висок ниво структурне интеграције и сарадње маркетинга и ПР-а и потврдили да „(...) постоје сукоби, неслагања и контрадикторна схватања.“¹⁹⁰ Односи с јавностима, пропаганда, интегрисане маркетинг комуникације, интегрисане комуникације – то само су неки од појмова за које постоје десетине и стотине дефиниција. Тако не постоји ни јединствена дефиниција сада „(...) популарних појмова *content strategy*, *brand journalism*, *content marketing* и *native advertising* (...) јер често сматрају да су они само пролазна мода.“¹⁹¹ Истраживање ЕСМ 2015. показало је да комуниколози у Европи „(...) сматрају да су ови појмови (...) веома важни: *content strategy* 93,0 одсто, *content marketing* 87,8 одсто, *brand journalism* 75,0 одсто и *native advertising* 55,0 одсто.“¹⁹²

¹⁸⁴ Macnamara, J., „Journalism and PR: Unpacking 'spin', stereotypes & media myths“. New York, NY: Peter Lang, 2014a, pp. 231.

¹⁸⁵ Преузето 23.7.2015. из European Communication Monitor 2015 са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>, стр. 27.

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ Smith, B.G. (2012). „Communication integration: An analysis of context and conditions“, *Public Relation Review*, 38(4), 600–608.

¹⁸⁸ Преузето 23.7.2015. из European Communication Monitor 2015 са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>, стр. 27.

¹⁸⁹ Zerfass, A., Dühring, L., „Between convergence and power struggles: How public relations and marketing communications professionals interact in corporate brand management“. *Public Relations Journal*, 6 (5), 2012, 1–31.

¹⁹⁰ Преузето 24.7.2015. из European Communication Monitor 2015 са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

¹⁹¹ *Ibid.*

¹⁹² *Ibid.*

Међутим, када је у питању стварна употреба тих појмова у пракси, „(...) постоји значајна разлика која варира од 20,8 до 34,7 одсто(...)“¹⁹³

2.2. Модели организовања ПР-а у корпорацијама

На избор модела организовања ПР-а у организацији утиче више фактора: величина и врста компаније, тип управљања, производни програм, буџет, карактеристике тржишта и структура циљне јавности. Док маркетинг није почео да преузима ингеренције односа с јавностима, у пракси су постојала три модела организовања ПР-а:

1. ПР на нивоу топ менаџмента – најстарији облик организовања у којем се овим послом бави одређена особа у топ менаџменту, односно више особа уколико је компанија велика;
 - предност – особа која је део топ менаџмента најбоље познаје ситуацију у компанији, планове и донете одлуке, познаје комуникационе потребе компаније и представља ауторитет за медије и за јавност;
 - негативна страна – површна посвећеност менаџера обавезама које доносе односи с јавностима, јер управљачке обавезе те особе не остављају довољно времена за планирање и реализацију ефективних односа с јавношћу.

Од менаџера који жели да се бави односима с јавностима очекује се да задовољи следеће критеријуме: писменост (говорна и писана), комуникативност, аналитичке способности (идентификација и дефинисање проблема), креативност (развој нових и делотворних решења), инстинкт и способност уверавања.

У пракси је најчешће решење да се за односе с јавностима задужи посебна особа, која не мора да буде члан топ менаџмента, већ само део управљачке структуре. У таквом организационом решењу, где се сви послови реализују у самој организацији, без сарадње са екстерном агенцијом, та функција има следеће обавезе: саветује менаџмент, учествује у креирању пословне политике, предлаже стратегију комуникације компаније, комуницира са запосленима, пише пригодне говоре, тренира говорнике за јавне наступе, обезбеђује простор у медијима, организује сусрете са медијима, припрема прес материјале, учествује

¹⁹³ *Ibid.*

у разговорима с новинарима, одржава конференције за новинаре, пише саопштења и демантије, уређује билтене, одговара за издавање компанијског листа, истражује јавно мњење, организује пригодне догађаје, дизајнира постере и огласе, припрема спотове и видео прилоге, организује промоцију друштвено одговорног пословања... За све то је потребна јака личност, са урођеним комуниколошким и психолошким предиспозицијама, као и мултидисциплинарно знање. Уз то, потребно је познавати улогу, структуру и функционисање медија у друштву, устројство и темељне одреднице деловања компаније, пратити законске регулативе за област у којој компанија послује, као и дешавања на тржишту, у политици, што је од посебног значаја ако је реч о стратешкој компанији у државном власништву. Комуникологу који управља комуникацијама компаније, потребна су и знања из економије, социологије, психологије, политикологије и комуникологије.

2. Интерни подсистем за ПР – одељење, сектор или радна јединица у којој су стручњаци за различите послове који се реализују у односима с јавностима, чији је руководилац (ПР менаџер) део топ менаџмента и има директну проходност до борда компаније. Предности интерног подсистема ПР-а су:

- запослени у тој организационој јединици се слободно крећу кроз компанију, познају њене карактеристике, особине, циљеве, предности и мане;
- осећају корпоративни дух и познају неуралгичне тачке, тако да благовремено могу да укажу менаџеру за односе с јавностима на долазеће проблеме;
- познају психолошке карактеристике водећих менаџера што често може бити предуслов за реализацију одређених комуникационих пројеката;
- прихватају основне циљеве компаније, идентификују се са њима и мотивисани су да се они остваре (лични интерес се поклапа са компанијским);
- амортизују ударе запослених на менаџмент (квалитетним интерним комуникацијама предупређују незадовољство радника), представљају „зид“ између менаџмента и јавности и медија, покушавају да умање штету насталу непромишљеним иступима у јавности.

Ипак, та припадност компанији и доза субјективности у раду интерних ПР стручњака, што је у основи њихова највећа врлина, може бити и њихова највећа мана. Наиме, идентификација са компанијом и зависност ПР-а од њене управљачке структуре, може навести медије да са обазривошћу примају информације добијене од пристрасног

извора. Интерни стручњаци желе да медији, ако је могуће и дословно, објаве оно што је званично саопштење компаније, сматрајући да је то и занимљиво јавности и да медији имају обавезу да то објаве у интегралној верзији. ПР менаџери углавном не размишљају као медијски посленици. Интерним ПР посленицима тешко је да остану независни и објективни у односу на менаџмент. Понекад због тога топ менаџмент у извештајима ПР службе добија податке које жели да види, а не истинско стање, чиме одељење односа с јавностима избегава сукобе са надређенима, а себи осигурава миран рад и останак на послу. У оваквом интерном подсистему за односе с јавностима, ПР менаџер је, по правилу, директно одговоран генералном директору. Пракса доказује да амбијент за реализацију послова односа с јавностима пре свега креира генерални директор и да од личног односа и (не)поверења између њега и ПР менаџера, зависи и (не)успешност функције односа с јавностима. Када генерални директор није задовољан како ради ПР компаније, стварају се услови за ангажовање спољних сарадника, агенција. Спољни стручњаци боље познају функционисање медија и законе тржишта информација, боље процењују шта и како са медијима треба да се комуницира и како да буду задовољни како компанија за коју раде, тако и медиј са којим сарађују. У позадини успеха спољног сарадника не крије се виши степен образовања или стручност, већ једноставно искуство и прагматичност њиховог рада. Тако се долази до трећег вида организовања компанијског ПР-а.

3. Спољни ПР (консултант или агенција) до пре двадесет година ангажован је у два случаја: када у компанији треба да се формира ПР одељење, па се користи знање и искуство спољних агенција, или да се спроведе одређени комуникациони пројекат, јер компанија нема ни организационе ни кадровске претпоставке да то сама реализује.

У компанијама очекују да агенцијски експерти долазе с новим идејама, другачијим и неоптерећеним погледима на компанију, као и са бољим упориштем у медијима. Уз то, ангажовањем агенције компанија не добија само једног, већ цео тим стручњака који су се доказали на ранијим пројектима и имају добре референце. Агенције имају и много квалитетније комуникационе алате, па и везе у владајућим и медијским круговима. Кад компанија унајми агенцију и с њом потпише уговор, онда с пуним правом може да мери њене учинке, плаћа само оно што јој је потребно и нема празног хода и губитка времена, па, иако су ПР агенције углавном скупе, у коначном збиру трошкова такав потез може вишеструко да се исплати. За разлику од интерних ПР стручњака, чија је мотивација останак

на послу, агенцијски ће се трудити да посао успе ради зараде и будућих референци. Међутим, питање је колико једна ПР агенција може да пружи све то некој компанији, на пример, у области енергетике, ако је пре тога сарађивала са фармацеутским компанијама, мобилним оператерима или произвођачима хране. Зато су спољни ПР стручњаци, често, за компанију непоуздани, јер не познају клијента као што га познаје ПР компаније; затим, могу напустити пројекат у сваком тренутку из било ког разлога, а професионалне тајне компаније, и поред уговора који штити тајност тих података, могу одати конкуренцији (што није етички, али се догађа). Зато се агенцији ретко стављају на увид сва документа и информације, што може да ограничи и њихову успешност, јер уколико агенција нема квалитетан информацијски инпут, то представља значајан проблем. Агенције у старту треба да надокнаде свој највећи недостатак у односу на интерни ПР – непознавање компаније изнутра, интерних релација, међуљудских односа и начина одлучивања. Уз све то, агенција треба да изгради однос поверења са ПР-ом компаније, чији посао раде, и на неки начин, угрожавају његов статус. У таквим ситуацијама, када агенција нема довољно информација, могуће су импровизације, па самим тим и мимоилажење са пословним и исправним циљевима.

Ако се анализирају предности интерног и спољног ПР-а, доћи ће се до закључка да је њихова комплементарност и потенцијал који имају обе стране, добар предуслов за савршено функционисање у тиму. Ако компанија запосли експерта за односе с јавностима који зна да јасно и прецизно циљеве компаније предочи спољној агенцији, који уме да прати и коригује њене активности, и да уз таквог експерта ангажује агенцију, уз јасно подељена овлашћења и прецизно утврђене обавезе, сарадња може бити веома успешна.

Тенденције у сарадњи *in house* ПР одељења и екстерних ПР партнера указују на то да су праћење медија и анализа медија за потребе компанија и сарадња са медијима, најчешћи облик сарадње са агенцијама. Четири од пет одељења за комуникације у Европи сарађује са агенцијама, свако треће одељење користи више консултаната све време, а компаније чешће ангажују агенције него владине и непрофитне организације.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Реч је истраживачком пројекту образовних институција и компанија из области комуникација које сваке године реализују Европска асоцијација за образовање и истраживање у области односа са јавношћу (EUPRERA) и Европска асоцијација директора комуникација (EACD), уз подршку PRIME Research International, глобалног лидера на пољу стратешког истраживања комуникација, као и медијског партнера часописа Communication Director, преузето 12.7.2015. са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>



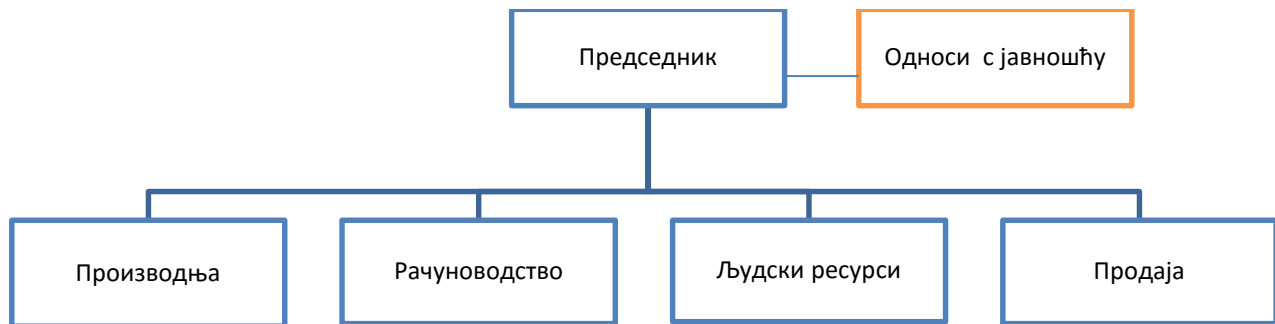
Графикон 2. Које екстерне услуге се највише користе (Извор: European Communication Monitor 2015, преузето са <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>)

Пракса широм света доказује да нема универзалног решења за организациону поставку маркетинга и ПР-а у некој компанији, јер се активности маркетинга и ПР-а често подударaju. Упркос настојањима да се докаже да интегрисање отклања конфузије, она је и те како присутна, пре свега у називима радних места и описима послова директора ПР-а, директора маркетинга и директора маркетинг комуникација, што је „(...) сасвим разумљиво, јер и титуле и праксе варирају:

- типично је да ПР менаџер руководи ПР функцијом, вероватно унутар сектора маркетинга, а као такав је одговоран директору маркетинга. Ако ПР ужива виши статус у организацији, та функција ће се вероватно одвојити, а водиће је ПР директор или директор ПР-а;
- директор маркетинга има сличну улогу и статус и стога ће се, вероватно, наћи уз ПР директора у организационој хијерархији;

- директор маркетиншких комуникација обично има пословодну одговорност за прикупљање материјала који су потребни сектору и одговара директору маркетинга.¹⁹⁵

Ту различиту праксу и конфузију потврђују и следећи примери организације корпоративног менаџмента.



Слика 3. Модел организације у коме су односи с јавношћу задужени за све корпоративне комуникације (Извор: Vilkoš L.D., Kameron, T.G., Olt, H.F., Ejdži, K.V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 111).

Модел организације (Слика 3) у коме су односи с јавношћу посебна организациона целина одговорна искључиво председнику компаније или генералном директору је модел уведен пре више деценија најпре на Западу, где је касније маркетинг преузео низ комуникативних функција компаније, да би се потом примењивао широм света. Таква позиција ПР одељења у компанији је задржана углавном у предузећима која немају развијен маркетиншки концепт или која тек излазе на тржиште. Овај концепт је присутан и у руским енергетским компанијама, па Анатолиј Борисович Чубајс (Анатóлий Борíсович Чубáйс) износећи искуство са ПР-ом у РАО УЕС Русије¹⁹⁶ „(...) показује да ПР-служба увек треба да буде посебна организациона јединица. Изаоловање специјализоване организационе ПР јединице у неком другом профилу (у администрацији, Управи за заједничке послове, корпоративним услугама) не само да наглашава низак статус те функције и игнорисање од

¹⁹⁵ Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 140–141.

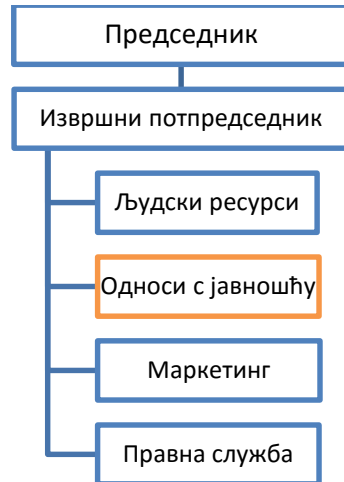
¹⁹⁶ ЕЭС Русије (Единая Энергетическая Система) – Уједињени електроенергетски системи Русије; пре приватизације коју је спроводио Анатолиј Чубајс, као генерални директор, ова холдинг компанија је контролисала око 70% електрана, 96% мреже високог напона и више од 70% далеководова у Русији. После реорганизације и приватизације, овај систем више не постоји.

руководства предузећа већ практично онемогућава ефикасно организовање рада са јавностима.

Неопходно је да ПР дивизија директно одговара првом човеку енергетских компанија. То је уобичајена пракса у успешним руским и страним компанијама, без обзира на врсту делатности. Ефективна комуникација, посебно са медијима, немогућа је без правремене комуникације ПР-одељења са вишим менаџментом компаније. Хијерархијска подређеност ПР-а и тежак пролаз 'сигнала' ка тој функцији, како из екстерне јавности ка компанији, и – што је још важније – повратни 'сигнал' из компаније ка екстерној јавности, веома је важан. Ово је посебно значајно у кризним и ванредним ситуацијама, које су могуће у енергетској делатности због технолошке сложености индустрије. 'Закључан' одговор на кризу има најнегативније последице за имиџ електроенергетске компаније. За остваривање утврђених циљева ПР одељење треба да има адекватан буџет и контролу над ефикасним извршавањем планова.¹⁹⁷

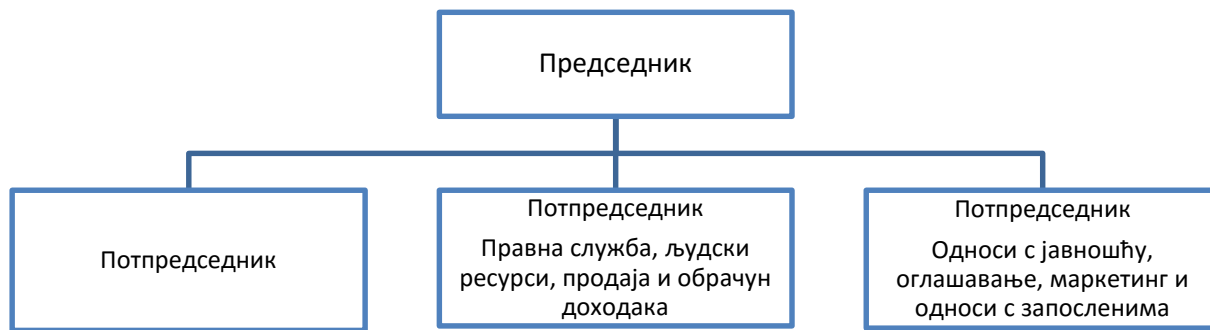
Овај модел је примењен и у Електропривреди Србије, чија је студија случаја предмет овог рада. Уведен је 1997. године када је формирана пословна функција Односи с јавношћу, као сектор директно одговоран генералном директору. Маркетинг је 2015. године, отварањем тржишта електричне енергије, успостављен као посебна организациона јединица која је преузела значајан део послова ПР Сектора. Док је директор Сектора за односе с јавношћу одговоран председнику Извршног одбора (директор ЈП ЕПС), директор Сектора за маркетинг је одговоран извршном директору за снабдевање електричном енергијом, који је члан Одбора извршних директора (стање 1.7.2015).

¹⁹⁷ Чубајс, А.Б. (руководитељ), Аметистов, Е.В., Удаљцов, Ј.А., Уринсон, Ј.М., „Економика и управление в современной электроэнергетике России – пособие для менеджеров электроэнергетических компаний“, Издание подготовлено НП КОНЦ ЕЭС, отпечатано в ППП Типография Наука, Москва, 2009, стр. 464–492, преузето 12.8.2015. са <http://chubais.ru/biblioteka/>



Слика 4. Модел организације у коме су односи с јавношћу и маркетинг посебне организационе целине (извор: Vilkoš, L.D., Kameron, T.G., Olt, H.F., Ejdži, K.V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 111).

У моделу организације (Слика 4) у коме су односи с јавношћу и маркетинг посебне организационе целине, уз Правну службу и Људске ресурсе, све четири целине су одговорне једном од извршних потпредседника. Овај модел подсећа на модел у коме се те четири пословне функције налазе у оквиру једне целине – функције која се често назива и Корпоративни послови. Како квалитет комуникације увек и највише зависи од учесника комуникације, и поред писаних процедура и правила, питање је да ли један извршни потпредседник, у овом моделу, може да организује, прати реализацију, коригује реализацију, анализира и одговара председнику / генералном директору за послове Људских ресурса и Правних послова, и да уз то, integriше маркетиншке комуникације, преко две засебне целине – Односи с јавношћу и Маркетинг.



Слика 5. Модел организације у коме се примењују интегрисане маркетинг комуникације (извор: Vilkoš, L.D., Kameron, T.G., Olt, H.F., Ejdži, K.V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Ekonomski fakultet, Beograd, стр. 111).

У овом моделу организације (Слика 5) један од потпредседника компаније одговоран је за реализацију циљева у следећим функцијама: односи с јавношћу, маркетинг и оглашавање и односи са запосленима. То би значило да су екстерне комуникације ка свим циљним јавностима и стратешким стејхолдерима у надлежности односа с јавностима, да су интерне комуникације ка запосленима и креирање интерног јавног мњења у надлежности односа са запосленима, јер се људски ресурси налазе у надлежности другог потпредседника компаније, док су оглашавање и маркетинг, посебна служба у оквиру исте организационе целине која је хијерархијски такође одговорна потпредседнику који је одговоран за комуникације. У овом организационом моделу се примењује концепт интегрисаних маркетиншких комуникација.

2.3. Циљне јавности са којима компанија комуницира

Организација која препознаје значај комуникације ка свим јавностима и стејхолдерима треба да има прецизну и оперативну стратешку комуникацију која је јасна, конзистентна, правовремена, релевантна, истинита и да поштује политику и процедуре које је компанија утврдила. С обзиром на већ објашњену спрегу маркетинга и односа с јавностима, поставља се питање да ли у таквим случајевима ПР своју стратегију гради на основу маркетинг стратегије. Дејвис истиче да се, како је реч о интегрисаним корпоративним комуникацијама, подразумева да су маркетинг односи с јавношћу (МПР),

једина димензија односа с јавношћу организације. Ипак, „(...) за ПР је корисније да има сопствену стратегију која се потом везује са маркетингом, продајом и другим функцијама (...) поготово због саме природе ПР-а и чињенице да он превазилази границе (...)“¹⁹⁸ утврђене маркетингом и да је повезан са свим другим функцијама у организацији. То не значи да ће постојати посебна ПР и посебна маркетинг стратегија, јер потреба за интегрисаним комуникацијама подразумева постојање једне централне стратегије, која се потом, по принципу каскада тумачи по посебним категоријама.

Стратегија корпоративних комуникација треба да уважава кључне вредности (*core values*) компаније које представљају њена суштинска и трајна начела, које доприносе конзистентном идентитету, а што не представља само производ, тренд и појединце који управљају њом. Потом ПР креира мисију компаније која ће на пријемчив начин објаснити сврху постојања организације, нагласити шта она пружа купцима и клијентима и какав значај има за ширу заједницу, ако је, на пример, реч о компанији од националног значаја. Када се утврде вредности компаније и мисија, неопходно је да се креира и визија, као јасна порука најширој јавности, корисницима услуга и купцима роба, пословним партнерима и заједницама у којима компанија послује, какви су средњорочни и дугорочни циљеви корпорације. Визијом се дефинише и начин на који ће се циљ остварити, као и временски хоризонт до када ће циљ бити реализован. Корпоративни идентитет је слика коју о тој организацији имају запослени и представља суштину постојања једне радне организације. Идентитет је јединствен и свака организација има свој идентитет који чине „(...) њена историја, веровање и филозофија, природа технологије, њена својина, људи, личност њених руководилаца, њене етичке и културне вредности и њена стратегија (...) Корпоративни идентитет је збир историје компаније и њене стратегије. (...) Не може се лако мењати (...) а неки значајан догађај, као нпр. преузимање, може тај идентитет радикално да измени.“¹⁹⁹

За оно што представља имиџ, користи се низ појмова – репутација, одлика, став, кредибилитет или углед. Има мишљења да постоји разлика између имиџа и репутације. Иако се и репутација заснива на „(...) свим утисцима јавности (...) постоји и једна кључна разлика. Репутација се, за разлику од имиџа формира на основу личног искуства, било директног или индиректног. (...) Репутација може да се разликује од имиџа, заснованог на

¹⁹⁸ Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 102–103.

¹⁹⁹ Iđn, N. (1996). *Korporacijski imiđ*, Clio, Beograd, стр. 13–22.

веровањима развијеним са дистанце, без предности коју омогућава непосредни контакт.²⁰⁰ И поред толико појмова који се користе за имиц, чињеница је да је реч о слици организације која се налази у оку примаоца и његовој свести на коју је утицала порука коју је о себи компанија пренела „(...) својим запосленима, својим улагачима, својим купцима, и свима у кући и ван ње. (...) Пријем поруке је тај одлучујући фактор (...)“²⁰¹ који утиче на креирање имица и слике коју јавност гомилањем примљених порука, ствара о компанији.

На одлуку о перцепцији компаније утичу нијансе, па и утисак, емоција коју изазива одређени бренд (или сама компанија као бренд) или производ. Јавност тако несвесно подједнаку или већу пажњу почиње да поклања имицу, колико и самој бити субјекта посматрања. Будући да је имиц ментална конструкција, може се плански и циљано наметнути и контролисати, за шта служи велики избор комуникационих и промотивних алата које користе односи с јавностима и маркетинг. Проблем с којим се односи с јавностима суочавају у процесу креирања имица је чињеница да различити људи интерпретирају поруке на различите начине. Зато су послови који се односе на стварање имица компаније други значајан задатак ПР-а (после учешћа у доношењу стратешких одлука менаџмента). Следећи би свакако био одржавање изграђеног имица, што је у пракси понекад теже од његовог креирања, нарочито када се компанија нађе у кризној ситуацији када се, поред осталог, брани и имиц организације. Односи с јавностима никада не треба да запоставе имиц компаније, као комбиноване перцепције њених производа и услуга, јер су својим делањем и активностима управо они значајно допринели да имиц буде „(...) сложен скуп свих утисака које смо стекли било онда када смо видели име, или посматрали понашање, односно слушали или читали о некој активности или се суочили са неким другим материјалним доказима.“²⁰² Тренутни имиц компаније ретко када је у складу са жељеним имицом, са сликом коју врх компаније жели да јавност има о тој организацији. Комуникација је она делатност која идентитет претвара у имиц и то је најважнији део процеса који треба да омогући да корпорацијски идентитет има вредност код свих прималаца порука – слика о самој организацији. Без те комуникације (...) неће се разумети

²⁰⁰ Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 23.

²⁰¹ Idr, N. (1996). *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, стр. 16.

²⁰² Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 21.

ни вредност ни стратегија радне организације, нити ће оне постати опште власништво, а компанија неће имати јасан идентитет“.²⁰³

Како се у том процесу претварања идентитета у репутацију компанија увек обраћа некоме, неопходно је да се нагласи разлика између стејкхолдера и јавности са којима компанија комуницира. Стејкхолдери су повезани са неком организацијом, пре свега интересно (на пример, пословни партнери), док јавности чине појединци који тек после процеса комуникације постају свесни да су део одређене целине коју повезује неки заједнички интерес. По том интересном критеријуму они представљају посебне јавности. Зато је погрешно да се стејкхолдери изједначавају са јавностима, као и да се све јавности називају стејкхолдерима. На питање да ли је циљна јавност друго име за стејкхолдере, Дејвис одговара: „Не, у потпуности (...)“.²⁰⁴ Објашњавајући разлику, он истиче да се јавност разликује по свом активизму, јер се „(...) те групе идентификују на основу преузимања иницијативе у организацији којој ће посветити пажњу. Оне настоје да уоче проблеме, интересују се за њих и трагају за организацијама за које верују да 'стварају' те проблеме (...) организације су приморане да је признају и реагују (...)“.²⁰⁵

Филозоф Џон Дјуи такође наглашава да јавност постаје активна јединица друштва коју чине сви „(...) који увиђају заједнички проблем за који могу тражити заједничко рјешење (...)“.²⁰⁶ Јавности се обликују када се, кроз комуникацију, увиђају лоше последице, из чега следи препознавање заједничког интереса. Закључује се да јавност без комуникације остаје „(...) нејасна и безоблична, грчевито тражећи саму себе, али хватајући и држећи више своју сјену него своју бит (...)“.²⁰⁷ Груниг указује на три фактора који латентне јавности претварају у активне. То су „(...) увиђање проблема, (...) увиђање ограничења, (...) разина укључености (...)“.²⁰⁸

За односе с јавностима, слажу се теоретичари, „(...) појам опће или масовне јавности нема готово никакву вриједност. (...) Учинковити програми комуницирају и граде односе с посебно дефинираним 'циљним јавностима' или 'стратешким јавностима' (...)“.²⁰⁹ Односи с јавностима дефинишу сваку циљну јавност, прикупљају информације о тој јавности за

²⁰³ Idn, N. (1996). *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, стр. 19.

²⁰⁴ Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 14–15.

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 201.

²⁰⁷ Dewey, J., “The Public and Its Problems”, (New York: Henry Holt and Company, 1927, стр. 15–17, преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 201.

²⁰⁸ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 202.

²⁰⁹ *Ibid.*

коју креирају поруке чији је циљ да се утиче на ставове те јавности, затим, после одређеног периода, евалуирају учинке својих активности, коригују активности, ако је потребно, бирају канале комуникације који највише одговарају одређеној циљној јавности и извештавају „наручиоца услуга“ да ли су и како утицали на ставове те јавности.

Када се планирају те реакције према јавностима, односно када се планира комуникација са њима, треба да се има у виду да, како је истакао Груниг, постоје четири врсте јавности:

1. *Јавности свих питања* ;
2. *Апатичне јавности* ;
3. *Јавности једног питања* ;
4. *Јавности врућих питања*.

Пре израде стратегије комуникације организације и прецизне идентификације циљних јавности треба имати у виду да се „мете“, према Дејвиду Врагу (David Wragg), деле у четири категорије:

- „1. *Функционалне јавности* (омогућавају организацији да обавља своју мисију; укључују клијенте, службенике, синдикате, добављаче и др.);
2. *Јавности које омогућавају* (јавности које допуштају организацији да функционира у оквиру друштва коме она припада: регулаторна тијела, вође заједнице, дионичари, политичари и др.);
3. *Распрострте/раширене јавности* (то су медији, скупине за притисак, локално становништво и др.);
4. *Нормативне јавности* (у њих спадају трговачка друштва и стручна тела а могу бити и политичке странке).”²¹⁰

Немогуће је у исто време да се допре до сваког потенцијално важног дела јавности и зато је неопходно да се у комуникационом плану јасно назначе приоритетне циљне групе.

Као стратешке заинтересоване стране (*strategic stakeholders*) са којима је неопходно да се развија комуникација су: запослени и синдикати; влада, државни органи; међународне институције које утичу на креирање и доношење правног оквира у коме послује организација; локалне заједнице; пословни партнери; домаћи регулаторни органи и купци роба и корисници услуга. Кад је реч о националној електроенергетској компанији, било би

²¹⁰ Vrag, D. (1996). *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd, стр. 27–28.

потребно да односи с јавностима израде, а борд компаније утврди стратегију комуникације са стратешким стејкхолдерима и да се потом, на више колосека, истовремено одвијају комуникације с њима.

Колики значај се даје, на пример, држави, као кључном стејкхолдеру, говори пример система РАО УЕС Русије, у коме је утврђено чиме се бави ПР а чиме GR (*government relations*), који ради у оквиру посебних организационих јединица. Односи с јавностима, у овом случају, усмеравају „(...) активности на формирање јавног мњења и имиџ компаније и његову пословну репутацију радећи са медијима и организујући јавне догађаје. Међутим, главни циљ рада GR-а је да брани интересе компаније кроз утицај на конкретне одлуке државних органа које директно или индиректно утичу на амбијент у коме ће пословати компанија. Ово захтева не толико велики утицај на циљне групе, као што је то случај са ПР-ом, колико квалитетну интеракцију са лицима која су задужена за креирање и доношење одлука о питањима која се односе на активности енергетских компанија. (...) GR у енергетском предузећу ради по формули „мониторинг – анализа информација – одговорање, давање иницијатива. (...) GR има следеће обавезе: да систематски и континуирано прати у јавним органима припремање одлука које се односе на пословање енергетских компанија. Интеракција са властима у великој мери заснива на благовременом пријему информације, анализе и акционом плану. Нарочито је важно да се у право време укључите у процес припреме одлука или нормативних аката. Јасно је да је лакше да изразите свој став у фази припреме одлука, него да касније предложете промене или заустављање примене већ донетих одлука. Другим речима, радити испред догађаја, а не кад су се већ догодили. (...) Дакле, GR енергетске компаније прати шта ради влада. (...) Такав мониторинг се не може вршити с времена на време, јер ће тада компанија бити осуђена да на нове ситуације реагује на ‘брзину’, што не доприноси ефикаснијем раду. Компанија треба да тежи да предвиди одређену ситуацију, појаву нацрта одлуке. А то је могуће само ако се стално и систематски прати рад органа који стварају амбијент за пословање енергетских компанија.“²¹¹

За успешан рад GR-а неопходна је „(...) максимална диверзификација канала интеракције са јавним властима (...) у циљу правовременог и објективног информисања и

²¹¹ Чубајс, А.Б. (руководитель), Аметистов, Е.В., Удальцов, Ю.А., Уринсон Я.М., „Экономика и управление в современной электроэнергетике России – пособие для менеджеров электроэнергетических компаний“, Издание подготовлено НП КОНЦ ЕЭС, отпечатано в ППП Типография Наука, Москва, 2009, стр. 464–492, преузето 12.8.2015. са <http://chubais.ru/biblioteka/>

адекватног реаговања. (...) Од суштинске важности је да се осигура систем информисања званичника и државне власти, јер је тада већа вероватноћа да ће власт 'чути' предузеће приликом доношења одлука. (...) Однос бизниса и власти – тема тешка и прилично болна. Бранећи интересе компаније у процесу одлучивања од стране власти, комуникација мора да се заснива на веома коректним односима са званичницима. Потребно је да се гради поверење и узајамно поштовање како би званичници били благотворни према интересима компаније и да не схвате GR као покушаје притисака и утицаја компаније на њих. (...) Компанија мора да убеди свог противника да треба да покаже спремност да 'чује' компанију и схвати да није реч само о економском питању, већ и друштвеној и моралној валидности позиције енергетике и интересу земље. Да би успешно испунио циљеве, GR је посебна организациона једица која „(...) не може бити додатна функција другом одељењу – правном или односима с јавношћу. Само успостављен систем и фокус на резултате може да обезбеди ефикасан GR у компанији. Повремено бављење проблемом или улога 'ватрогасца' не могу да доведу до циља.“²¹²

Кад је реч о значају односа са владом, нема разлике између цитираног примера из руске енергетске компаније и препорука Вилкокса, Камерона, Олта и Ејџија. „Главна компонента јавних послова неке корпорације су односи с владом. Ова активност је толико важна да многе компаније, нарочито оне у високорегулисаним гранама, имају посебна одељења за односе с владом. Разлог за то је једноставан. Поступци владиних тела на локалном, државном и федералном нивоу имају озбиљан утицај на пословање. (...) Као очи и уши компаније или гране делатности, ови стручњаци проводе доста времена прикупљајући и обрађујући информације. Они прате активности многих законодавних тела и надзорних агенција да би били упознати с питањима која ће постати предмет јавне расправе или могућег гласања. Овакво прикупљање информација омогућава корпорацији или грани да планира унапред и, уколико је то неопходно, да прилагоди своју политику или обезбеди информације које могу да утичу на природу владиног доношења одлука.“²¹³

Овакви модели комуникације са државним и регулаторним телима, независно од ПР-а компаније, који се примењују у Русији, САД и низу земаља, олакшавају посао односима с јавностима, јер држава због утицаја на пословање компанија заслужује посебну стратегију

²¹² *Ibid.*

²¹³ Vilkošs, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejđi, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, превод, седмо издање, Економски факултет, Београд, стр. 356.

и изграђен систем комуникације. Системски и континуиран приступ влади, као битном стејкхолдеру, у Србији је реткост. Ни ЕПС нема такав утврђен модел, иако је држава његов власник и својим (не)чињењем има изузетно велики утицај на амбијент у коме послује национална електроенергетска компанија.

Односи с јавностима, у име компаније, треба да дефинишу циљне јавности са којима треба да се унапређује комуникација. Ту је пре свега реч о:

- „односима са запосленима (*Internal PR*);
- односима са потрошачима (*Consumer Relations*);
- односима са локалном заједницом (*Community Relations*);
- односима са медијима (*Media Relations*)
- односима са финансијском јавношћу (*Financial Relations*)
- лобирању (*Lobbying*)
- спонзорствима (од лат. речи *sponsor*, покровитељ, финансијер, заштитник)²¹⁴.

²¹⁴ Павловић, М. (2003). Односи с јавношћу, Мегатренд, Београд, стр. 27–30.



Слика 6. Циљне јавности компаније

Неспорно је да „могу постојати Односи са добављачима (*Suppliers Relations*), Односи са конкуренцијом (*Competitor Relations*), Односи с људима од утицаја (*Opinion Leaders Relations*), Односи с политичким субјектима (*Political Public Relations*), Односи с будућим запосленима (*Potential Employees Relations*)“²¹⁵, али остаје дилема да ли односе са свим тим стратешким заинтересованим странама креирају, граде и унапређују само односи с

²¹⁵ *Ibid*, стр. 31.

јавностима или се односи с јавностима појављују као „сервис“ другим пословним функцијама у компанији (нпр. људским ресурсима, продаји, набавкама...).

2.4. Значај интерне комуникације

Теоретичари и практичари у области комуникација сложиће се да су „(...) унутрашње јавности – запослени – свакој (...) организацији најважније јавности. (...) Комуникација унутар организације је чак важнија него спољна комуникација.“²¹⁶ Кад компанија утврди пословне циљеве, изради пословну стратегију, њен део треба да буде и стратегија комуникације организације у којој ће посебан део бити посвећен активностима у области интерног јавног мњења и интерних комуникација. Јер, пословне циљеве компаније не остварује само топ менаџмент, нити само он утиче на углед и репутацију компаније, већ то чине сви запослени. На пример, у компанији од националног значаја, која послује на територији целе земље, као што је, Електропривреда Србије, имиџ креира и радник на шалтеру који наплаћује рачун за струју и монтер на терену који укључује или искључује електричну енергију. Преко њих купац препознаје цео систем Електропривреде Србије. Стога је од посебног значаја да се кроз систем компаније изгради мрежа интерних комуникација која ће, пре свега, учинити да тај шалтерски радник или монтер, буду упознати са циљевима компаније, да препознају себе и своје место и да комуницирају са купцима електричне енергије. То потврђује став да интерно јавно мњење, које је производ интерне комуникације, утиче на „(...) остваривање успјешног и профитабилног пословања.(...) Њен значај се првенствено огледа у задовољству запослених у одређеној компанији, предузећу (интерној јавности) што резултира пружањем квалитетних услуга према клијентима (екстерној јавности).“²¹⁷ Зато је неспорна чињеница да само „(...) правремена, потпуна и тачна корпоративна комуникација и директно комуницирање 'лицем у лице' у оквиру управљања могу помоћи да се осигура деловање запослених у корист циљева компаније.“²¹⁸

²¹⁶ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213.

²¹⁷ Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. са <http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>

²¹⁸ O'Neil J., Williams S., „Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm“, цитирано у Broom, M.G., (2010), *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213.

Интерна комуникација са аспекта менаџера треба да обезбеди да запослени буду информисани, мотивисани, али и контролисани, као и да се прате међуљудски односи у организацији који битно утичу на токове пословних процеса. Крајњи циљ је да у компанији буде што више задовољних, али се у том процесу „(...) садржи читав низ других међуциљева као на пример: разумијевање посла и увођење у културу организације, координација посла између запослених у организацији, стимулација запослених, стварање повјерења између запослених и управе, информирање о промјенама у организацији, побољшање радне климе унутар организације, сталан дијалог за развој организације (...).“²¹⁹

Интерне комуникације треба да запосленима приближе и објасне:

- значај разумевања тимског рада и посвећености постизању коначних циљева компаније;
- значај изградње снажне мреже менаџерских комуникација у којој би сваки руководилац, на сваком нивоу, био одговоран за квалитетно комуницирање са својим запосленима и да истовремено откривају и задовољавају потребе интерне јавности.

У компанији интерна комуникација треба да буде под надзором проверених менаџера који искуством и угледом управљају интерним комуникацијама, свесни да највећи капитал компаније чине њени људи. Разликујемо четири типа интерне комуникације:

- „Информативна комуникација (Усмјерена је чистом преношењу информација на што тачнији начин);
- Директивна комуникација (Креће се у распону од директне супервизије до наметнутих упута. Заступљена је у организацијама које су уређене на старомодној структури моћи);
- Интерактивна комуникација (Често је усмјерена ка креирању јавне подршке или доприношењу већој количини знања за одређено рјешење);
- Индиректна комуникација (Овдје управа организације жели убрзати промјене у властитој организацији/корпорацији и сл., кориштењем средстава комуникације).“²²⁰

²¹⁹ Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. са <http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>

²²⁰ *Ibid.*

Свакој организацији је потребна интерна комуникациона мрежа која ће бити у функцији запослених. „Најважнија публика неке организације јесу, били су и увек ће бити њени запослени (...)“²²¹ и тај систем интерног информисања треба да буде у функцији интерног комуницирања које ће омогућити да у компанији, код запослених, постоји заједништво, преко потребно за остваривање планираних пословних циљева. Први и најважнији предуслов је да се обезбеди квалитетна (правовремена и потпуна) размена информација од врха компаније ка запосленима, пре свега преко организационе јединице која управља комуникацијама компаније (односи с јавностима). За такав систем је потребна „клима поверења и поштења“.

Живот једне компаније у којој људи комуницирају чини низ комуникационих процеса (вертикалних, хоризонталних, дијагоналних, управљаних, слободних, формалних, неформалних, интерних, екстерних...), са великим бројем канала и алата. Сваки запослени, почев од првог човека компаније, шаље неке поруке и сигнале другима. И када са врха компаније нема информација о најважнијим процесима који се дешавају, и то је специфична порука. Када је у компанији тишина, шаље се сигнал да појединац (запослени) треба да уплашено прихвати понуђена решења, без икаквог дијалога са послодавцем. Исто важи и за компанију. Када се компанија не појављује у јавности, шаље поруку да жели да дешавања остану унутар компаније и да јавност не треба да зна шта се у компанији дешава.

Теорија наглашава да односе у раду идеално карактерише најмање седам услова:

1. повјерење између послодавца и запосленика;
2. поштене, искрене информације које у организацији слободно теку према горе, доље и постранце;
3. задовољавајући статус и задовољавајућа разина судјеловања сваке особе;
4. континуитет посла без сукоба;
5. здрава и сигурна околина;
6. успјех подuzeћа;
7. оптимизам гледе будућности.²²²

За стратегију интерних комуникација, истиче Вејн Ф. Касио (Vejn F. Casio) нарочито је важно следећих шест тачака:

²²¹ Rayburn J., „A Matter of Trust (and More): Bringing Employees Back into the Company Fold”, PR Tactics, март 2007, цитирано у Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213.

²²² Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 227–229.

- „1. Стећи разумевање и прихватање радника;
2. изградити подршку код деоничара;
3. минимизирати последице несигурности;
4. задржати код људи усмереност, енергију и посвећеност организацији;
5. променити понашање запослених према потреби;
6. одржати продуктивност организације. „²²³

Од организационе јединице која реализује стратегију интерних комуникација очекује се да ће :

- правремено, коректно и јасно представити интерној јавности менаџерску и кадровску политику;
- утицати на креирање ставова и мишљења које запослени заступају у екстерним јавностима;
- помагати да се створи угодно радно окружење у компанији;
- јачати организациону културу унапређењем интерне комуникације;
- кроз комуникацију укључивати запослене у компанијске процесе користећи њихове потенцијале;
- унапређивати комуникацијске вештине менаџмента и запослених;
- сарађивати са менаџментом на развијању канала и алата интерне комуникације.

Да би се успешно реализовала стратегија интерних комуникација односи с јавностима користе следеће канале и алате комуникације:

- састанци са запосленима;
- састанци са синдикатима;
- интервјуи са запосленима;
- писмо директора компаније запосленима (штампано, уз обрачун зараде сваком запосленом и у електронској форми, на мејлове запослених);
- питања и одговори за запослене (посебан материјал, штампано и у електронској форми на мејлове запослених);
- анкете;
- видео-конференције;
- меморандуми и циркуларна писма;

²²³ Kasio, V. F. (1999). *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, стр. 178–179.

- електронска пошта;
- видео-поруке;
- интранет и корпоративни портали;
- корпоративни радио и ТВ;
- корпоративне новине;
- огласне табле.

Организација у којој не функционише не само интерно информисање запослених него ни правремена и потпуна интерна комуникација у самом менаџменту, сваког дана се суочава са кризама, са урушавањем интерног јавног мњења, а да они који треба да управљају тим комуникацијама и креирају јавно мњење, нису ни свесни последица такве (не)комуникације. „Намјерне опструкције, обуставе рада, штрајкови долазе као крајње последице, а све почиње од гласина, немотивисаности, лоше комуникације између виших и нижих менаџера, билтена који нико не чита, корпоративних вриједности у које нико не вјерује, директора који се запосленима обраћа само путем саопштења (...).“²²⁴ Запослени желе директну комуникацију са својим надређенима, а не посредовану преко интерних билтена, интранета и електронске поште. Анђела Синикас (Angela Sinickas) потврђује да је „(...) традиционална комуникација лицем у лице најучинковитији начин предаје порука запосленицима и начин код којег се најбоље памти. Вербална комуникација има значајан утјецај на организацијску културу и завређује позорност макар је она често неформални медиј.“²²⁵

Међутим, у већини компанија „(...) тискане публикације остају главни медиј за унутарњу комуникацију. (...) Производња билтена релативно је једноставна, брза и јефтина. Стога се многе организације ослањају на билтене да би приопћавале вијести праводобно и циљано. Тискане су публикације важне и због тога што нису свим запосленицима доступна рачунала.“²²⁶ Исти поглед на компанијске новине налазимо и у руским енергетским компанијама. Чубајс истиче „(...) апсолутну неопходност издавања корпоративних новина. Корпоративне новине – кључни елемент јачања интерних веза у компанији, што је нарочито важно за регионалне компаније. Истовремено, како пракса показује, корпоративни медији,

²²⁴ Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. са <http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>

²²⁵ Sinickas, D. A., „Intranet, Anyone?“ Communication World (januar–februar 2004): 30–34, преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 226.

²²⁶ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 227–229.

пројектовани за обавештавање запослених, привлаче пажњу и других заинтересованих страна (аналитичара, новинара, владиних званичника, пословне заједнице). У том смислу, корпоративне новине су суштинска платформа на којој се представља позиција компаније по кључним питањима.²²⁷

И поред тога што стручњаци препоручују да се сувише не треба ослањати на „(...) комуникацију која није лична, као што су и-мејл, мрежа компјутера, дописи или билтени(...),²²⁸ где је реч о једносмерној комуникацији одозго–надоле пракса показује да та посредована комуникација доминира. Разлоге треба тражити у чињеници да запослени раде у великим системима, различитим одељењима, да су тада зависни од филтера информација којима управљају руководиоци (шеф или неко други). Начин да се превазиђу „менталне дистанце“ између запослених и управе је управо двосмерно комуницирање и смањивање, ако не укидање хијерархијских баријера. Неговање дијалога, који је најпожељнији од стране запослених, захтева изузетно прецизно управљање интерним комуникацијама, прецизан акциони план реализације стратегије, правовремено креирање што јаснијих порука и правовремено дистрибуирање тих порука.

Први корак у креирању интерног јавног мњења треба да направи генерални директор (председник борда) који треба да поштује правило „четири НЕ“. То значи да „(...) не сме бити тајни, изненађења, шаблона, ни празних обећања (...) Директор мора бити веома добро припремљен (...), јер у његовом обраћању запосленима треба да :

- „'прича' буде истинита, доследна и разумљива;
- визија буде јасна, чак и ако детаљи нису;
- менаџери и надзорници буду упућени;
- додатни материјал буде спреман и проверен.“²²⁹

Први човек компаније треба да створи амбијент у коме ће се сваки запослени, без обзира на то где ради у систему, добити исту поруку пословодства компаније. Ако он не добије квалитетну информацију, само због тога што не ради у дирекцији компаније, онда је јасно да се он обавештавати гласинама које „(...) попуњавају празнине што их је оставио за

²²⁷ Чубајс, А.Б. (руководитель), Аметистов, Е.В., Удаљцов, Ю.А., Уринсон, Я.М., “Экономика и управление в современной электроэнергетике России – пособие для менеджеров электроэнергетических компаний”, Издание подготовлено НП КОНЦ ЕЭС, отпечатано в ППП Типография Наука, Москва, 2009, стр. 464–492, преузето 12.8.2015. са <http://chubais.ru/biblioteka/>

²²⁸ Kasio, V.F. (1999). *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, стр. 179.

²²⁹ *Ibid*, стр. 180.

собом неадекватан програм унутарње комуникације.“²³⁰ Њих је „(...) немогуће контролисати и свако ко мисли да је то могуће није схватио суштину.“²³¹ Неформална комуникација као главни извор информација, поништава ранг или ауторитет оних који комуницирају, повезује запослене у свим могућим смеровима – хоризонтално, вертикално, дијагонално, и омогућава да се неформалне информације преносе широм система без икаквих проблема и много брже него званичне.

У компанији у којој постоји квалитетна интерна комуникација, утицај неформалних комуникација је мањи, па тада интерне комуникације којима се управља са врха компаније, утичу и на обим и садржај неформалне комуникације. Интерна комуникација је веома важна у кризним ситуацијама које свака организација треба да препозна и да за сваку има припремљен план комуникација. У њему се посебна пажња посвећује интерним кризним комуникацијама, при чему се „(...) одређују комуникацијске улоге запослених. У оном тренутку када се криза догоди, интерном комуникацијом се обезбеђује селективан и циљан проток информација, као и контрола унутрашње и спољне комуникације. Стратези интерне комуникације и топ менаџмент морају узети у обзир посебна психолошка стања појединаца и група која су карактеристична за периоде криза.“²³² У таквим ситуацијама ћутање је изузетно скупо за већину фирми, па се препоручује да се интерним комуникацијама запослени обавесте о кризи у којој се налази компанија, о мерама које борд директора предузима да се криза превазиђе и да се запослени придобију за учествовање у решавању кризе кроз повећање осећања припадности компанији, развијања тимског духа и повећања ефективног учинка. Интерес послодавца је да запослени, нарочито у кризама, буду активан чинилац у компанији и страна која препознаје свој интерес у што бржем решавању кризе уз што мање штете по компанију. Ако се запослени обавештавају о кризи у којој се налази компанија, на пример, из дневних новина, тада ће праву снагу добити гласине. Тако ће, управо кад то не сме да се деси, „(...) искривљена комуникација, као што може удаљити особу од обитељи и партнера, (...) запосленика спутавати у његову раду у организацији, што може довести до одбацивања, повучености, беспомоћности. (...) Уколико се на вријеме

²³⁰ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 15.

²³¹ Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 159.

²³² Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. са <http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>

препреке не спознају, лоша комуникација може довести до трајно нарушених односа у организацији.²³³

Проблеми настају и кад менаџери са запосленима комуницирају само кад је кризна ситуација у компанији. Међутим, аутор сматра да, ако интерна комуникација не функционише када нема кризе, није могуће да кад криза наиђе све што до тада није функционисало (запослени нису комуницирали, није постојала свест о потреби правовремене размене тачних и јасних порука, канали комуникације су били „загушени“...) профункционише. Ако не постоје ни индивидуалне ни организационе претпоставке за квалитетну интерну комуникацију у свакодневном окружењу, неће их бити ни кад криза наиђе.

Потребно је да се у интерној комуникацији избегне шест основних грешака, које је уочио Данијел Квин Милс (Daniel Quinn Mills):

- „1. Руководство превише заповеда, а премало слуша;
2. разуме се веома мали део онога што се саопштава;
3. садржина се већим делом односи на руководство, а не на раднике;
4. велики део саопштења представља пропаганду;
5. има врло мало искрености;
6. комуникација у врло малом проценту обухвата могућност промена.“²³⁴

Проблеме у интерним комуникацијама може да створи веома присутна дилема да ли је креирање интерног јавног мњења и обавештавање запослених у надлежности људских ресурса или односа с јавностима. Тако је, на пример, интерно информисање у ЈП Електропривреда Србије до 1997. године било у оквиру Службе за информисање, која је била у оквиру Дирекције за правне, организационе и кадровске послове. Када је 1997. године формиран Центар за односе с јавношћу, одговоран генералном директору ЕПС-а, он је постао надлежан за информисање запослених. Међутим, интерне комуникације се 2013. године одвајају од екстерних и прелазе у Службу за интерне комуникације у оквиру Људских ресурса, а компанијски лист, иако је у у функцији интерног информисања, остаје у екстерним комуникацијама у Сектору за односе с јавношћу. Таква организациона поставка,

²³³ Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol.XXV No.2, prosinac 2012, преузето 22.5.2015. са <http://hrcak.srce.hr/94882>

²³⁴ Blek, S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd, стр. 151.

по први пут уведена у праксу, створила је проблеме који су отклоњени реорганизацијом ЕПС-а од 1. јуна 2015. године, када су интерне комуникације враћене у Односе с јавношћу.

Теоретичари и практичари истичу да не постоји универзални модел интерних комуникација применљив за сваку организацију и да компанијска култура треба да помогне приликом одлучивања где ће бити интерно информисање. Односи између Људских ресурса и Односа с јавностима су „(...) проблематични. Запослени у људским ресурсима углавном преузимају на себе сву комуникацију са запосленима и често се опиру идеји да људи из ПР-а имају било какве везе с тим. (...) ПР је, међутим, као функција установљен за уобичајену комуникацију и из тога су настале интерне новине, које су потом изродиле додатно неколико канала за комуникацију, као што су огласне табле и интранет брошуре. HRM се такође такмичи са ПР-ом за надлежност у односима са друштвеном заједницом, за то како ће организација комуницирати са суседима, уз аргумент да је то све продужетак односа са запосленима“.²³⁵ Пракса доказује да је промоција друштвено одговорног пословања и комуникације са локалним срединама, искључиво надлежност односа с јавностима. Овакав став не значи да између људских ресурса и односа с јавностима не треба да постоји координација. Односи с јавностима су „(...) специјализовани за комуникацију и чини се логичним да ПР треба да настави да подстиче постизање оптималне користи од људских ресурса(...),“²³⁶ којима се не може у потпуности препустити интерна комуникација. Руководство компаније треба да створи услове за добру корпоративну комуникацију на интерном нивоу. Зато је потребно да се комбиновањем „(...) знања људских ресурса, односа с јавношћу, психологије, лидерства, менаџмента (...)“²³⁷ створе услови како би се успоставила сарадња ПР и људских ресурса. Директива Европске уније о информацијама и консултацијама (Directive 2002/14/EC) обавезује компаније са најмање 50 запослених да обезбеде добру комуникацију између руководиоца и запослених.²³⁸ Та директива је у Великој Британији преточена у закон „(...) у марту 2005. године. Компаније са 150 и више запослених су обавезне да обезбеде системе који омогућавају добру комуникацију између руководиоца и особља; Закон од 2008. године важи и за компаније са 50 запослених. Ако 10 одсто постави питање руководству или управном одбору, захтева се званичан одговор

²³⁵ Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adižes, Novi Sad, стр. 158.

²³⁶ *Ibid*, стр. 159.

²³⁷ Bekčić, T. „*Vrednosti kompanije treba da prenose istu priču eksterno i interno*“, преузето 15.6.2015. са <http://marketingmreza.rs/vrednosti-kompanije-treba-da-prenose-istu-pricu-eksterno-interno/>

²³⁸ Преузето 12.7.2015. са <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1422625176517&uri=CELEX:32002L0014>

(...)“²³⁹ и запослени ће га добити. Чињеница да је проблематика (не)комуникације у корпорацијама обухваћена и ЕУ легислативом, доказује да је препозната као проблем.

2.5. Утицај интерних комуникација на квалитет комуникација са екстерним јавностима

Добра интерна комуникација увек је предуслов за успешну екстерну комуникацију, јер се у пракси не може квалитетно комуницирати са неким јавностима (екстерним) а неквалитетно са другим (интерним). Стога се може констатовати како је „(...) интерна комуникација такође у служби комуникације са потрошачима и другим интересним групама изван компаније. Она може успешно комуницирати са окружењем једино ако постоји добра комуникација и координација унутар компаније(...)“²⁴⁰ јер та комуникација треба да створи поверење између менаџмента и запослених, што је такође предуслов за реализацију постављених пословних циљева.

Када се створи озбиљан и одржив систем у коме се поштује прокламовани принцип „понашај се како причаш“ или „ради као што говориш“ (*walk the talk*), када се успостави „(...) ефективан систем интерних комуникација и постигнемо обострано повјерење менаџмента и упосленика, екстерне комуникације ће произвести жељене ефекте – РО (*Public Outreach*). Обавјештена јавност која због позитивно изграђеног имиџа (...)“²⁴¹ компаније има позитиван став према њој и верује јој, директно утиче на успех компаније. У вредности компаније треба да верују запослени, ма где се налазили, и те вредности треба да преносе и екстерно и интерно. Менаџмент компаније треба да пронађе начин да илуструје те вредности, створи амбијент за дијалог, како са запосленима, тако и са локалном заједницом, у којој ти запослени живе и у свакодневной комуникацији преносе вредности компаније. Тако запослени, ако верују вредностима организације, могу да буду њени ПР-ови и да у локалној средини утичу на креирање позитивне или негативне слике о компанији. Запослени су истински амбасадори организације, зато је боље да компанија има задовољне раднике који надахнуто говоре о компанији, него незадовољне који ће додатно утицати на

²³⁹ Croft, S., LSPR Worldwide, power point presentation, Londonska škola za odnose s javnošću, Beograd, 2007.

²⁴⁰ Dobrijević, G., „Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija“, преузето 15.6.2015. са <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/847-Rastuci-znacaj-interne-komunikacije-za-poslovni-uspeh-kompanije>

²⁴¹ Deming, W.E., „Interne vs. eksterne komunikacije“, преузето 15.6.2015. са <http://bs.scribd.com/doc/94803296/Interna-externa-komunikacija#scribd>

негативну слику компаније у екстерној јавности. „Само задовољно радно особље може да зрачи позитивно ка вањској јавности – купцима, сурадницима (...)”²⁴² и само такав запослени гради добар тим који даје одличне резултате и има задовољне клијенте, што треба да буде циљ сваке пословне организације. Свака организација која се на тржишту суочава са конкуренцијом треба да буде свесна да је „(...) на основу истраживања, утврђено (...) да задовољан потрошач своје задовољство производом или услугом преноси на просечно петоро људи, док своје незадовољство преноси на десеторо (...),”²⁴³ чиме се доказује да, пре свега, од организације и запослених у њој, зависи и како ће се купац њихове робе или корисник њихових услуга односити према компанији. На значај интерне комуникације и њен утицај на екстерну слику компаније коју креирају и запослени указао је и Ернест Марио (Ernest Mario), извршни директор *Glaxo*-а: „Верујем да се групни корпорацијски идентитет не може градити уколико се сви заједно не окупе и не поразговарају о свему што се догађа у организацији. Више ми одговара већа комуникација са запосленима него слабија. То је потпуно различито схватање од онога по коме послује већина британских и америчких компанија“.²⁴⁴

Екстерна комуникација се одвија између организације и оних који се налазе у њеном спољашњем окружењу. То је практично размена информација и порука између организације и јавности са којима та организација комуницира и формалним и неформалним каналима комуникације. У формалним каналима екстерне комуникације, у вербалној или писаној форми, помоћу и-мејла, интернет презентације, телефона, факса, званичних пословних писама или на састанцима, креира се имиџ компаније и екстерном окружењу се шаље слика организације.

Неформална екстерна комуникација се не може регулисати, али се за њу могу утврдити правила која су обавезујућа за запослене. Сви запослени у организацији учествују у неформалним екстерним комуникацијама у усменој и писаној форми. Истраживања доказују да запослени посредством гласина примају највише информација о дешавањима у компанији и сваки пут када те информације (поруке) препричавају (преносе) ван компаније

²⁴² Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. са <http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>

²⁴³ Rašković-Gmitrović, A., Stevanović, M., „Značaj eksterne komunikacije u organizacijama u cilju povećanja stepena zadovoljstva potrošača“, *Trendovi u poslovanju*, Godina II, Broj 4, Sveska 2/2014, преузето 15.6.2015. са <http://trendovi.indmanager.org/index.php/tp/article/download/60/48>

²⁴⁴ *Ibid.*

онако како су их они разумели (декодирани), креирају слику фирме у средини у којој комуницирају. Таква усмена екстерна комуникација, уколико се преносе неистине или су информације пласиране на погрешан начин, може да нанесе штету компанији, тим пре што преносиоци порука, за разлику од писане комуникације, остају непознати. У писану неформалну комуникацију у којој учествују запослени у организацији можемо уврстити њихову активност на интернету и друштвеним мрежама. Велики број компанија писаним обавезујућим упутством или кодексима о понашању запослених утврђује и та правила неформалне писане комуникације, па није редак случај да се запосленима ограничава право на слободу изражавања ставова и мишљења на интернету, кад је реч о темама у вези са пословањем компаније у којој раде.

Екстерна комуникација има за циљ да:

- унапреди односе са кључним јавностима;
- изгради и очува имиџ;
- управља репутацијом;
- унапреди односе с купцима;
- унапреди односе с пословном јавношћу.

Канали комуникације ка екстерним јавностима су:

- лични однос;
- медији (штампа, ТВ, радио);
- интернет;
- мобилна телефонија;
- посебни догађаји.

Алати екстерних комуникација су:

- интервјуи, изјаве, брифинзи;
- саопштења за јавност;
- информације за медије (писани материјал);
- конференције за новинаре;
- едукативне посете новинара компанији (*Company tour*);
- друштвени догађаји (сајамски наступи, округли столови, панели, трибине, конференције...);
- промоција донација и друштвено одговорног пословања;

- интернет сајт;
- корпоративни блогови;
- друштвене мреже;
- компанијске публикације.

2.6. Односи с локалном заједницом и корпоративна друштвена одговорност

Сви потенцијални извори кризе за једну компанију се тешко могу навести, али је јасно да су значајна „жаришта“ управо у локалној средини и неодговорном понашању саме компаније. То се, пре свега, односи на електроенергетску компанију која својим активностима може да девастира услове живота у ужој и широј заједници. Зато су односи с локалном (ужом) заједницом (*Community Relations*) који покривају широко поље комуникације са средином у којој компанија делује, изузетно значајни не само за углед компаније већ и укупне резултате пословања.

Реч је о двосмерној комуникацији компаније и заједнице, у којој се становници / купци робе / корисници услуга појављују у улози припадника различитих јавности (запослени, чланови њихових породица, органи локалне власти, потрошачи и др.). Како би задобила поверење локалне заједнице, компанија је дужна да активно прати потребе средине и да буде кооперативна у решавању разнородних проблема: инфраструктурних, образовних, хуманитарних, културних, спортских. Последњих деценија, у средиште односа с локалном заједницом доспевају проблеми заштите животне средине, који су по правилу повезани са остваривањем економске компоненте пословања и његовим приоритетима.

Корпоративна друштвена одговорност (*CSR – Corporate Social Responsibility*) или друштвено одговорно пословање (ДОП) је у директној функцији унапређења односа не само са локалним заједницама у којима компанија има своје погоне, већ и са широм друштвеном заједницом. Стратешки приступ тим односима представља концепт помоћу којег компаније друштвене обзире и оне за животну средину интегришу у своје пословне активности, као и у интеракцију са својим актерима, и то пре свега на добровољној основи. Други термини који се односе на исти или на сличне концепте су, између осталог, корпоративно грађанство и одговорност пословања. У Србији се у пракси све чешће користи појам *друштвено одговорно пословање* – ДОП. Поштујући праксу друштвено одговорног пословања,

компанија се према свим својим актерима односи на етички и одговоран начин. То представља дневно и континуирано присуство одговорних пословних пракси у раду компаније које се спроводе у складу са утврђеном политиком ДОП-а.

У складу с том одговорношћу компанија преузима бригу и о стварању, пре свега, материјалних услова, за очување и напредак духовних и друштвених вредности заједнице у којој послује. У приступу друштвено одговорном пословању компанија треба да има системски приступ, насупрот *ad hoc* акцијама иза којих нема потребног афирмативног ефекта по компанију. Циљ таквог приступа је јасан – организација треба да буде препозната као друштвено одговорна компанија.

У првом приоритету ДОП-а су пројекти у области дечјих права, области које су од кључног значаја за развој и напредак савременог друштва, као што су наука, образовање, уметност и култура, а које немају услове да остваре своју мисију за добробит целе заједнице и будућих генерација, маргинализоване групе по разним основама, заштита животне средине и унапређење енергетске ефикасности која доприноси очувању необновљивих ресурса. Крајњи циљ компаније је да прво буде препозната као *CSR* (ДОП) бренд на домаћем плану и да се потом, када компанија те активности доведе на ниво усклађен са међународном праксом и стандардима, кандидује за међународне *CSR* награде. Та признања додатно потврђују кредибилитет предузећа у овој области и позиционирају га као озбиљног *CSR* играча на терену корпоративне друштвене одговорности, где ће се у будућности водити одлучујућа битка за имиџ предузећа, и то пре свега ван основне делатности. Успех у основној делатности ће се подразумевати. Утврђивање приоритетних области је важно колико и утврђивање начина буџетирања активности у области ДОП, процедура оцењивања и одобравања, као и контроле реализације и медијских ефеката свих активности. Све то је потребно да би се избегли нестручност, једностраност, необјективност и све остало што може створити негативан публицитет у јавности који сваку добру намеру врло лако може да претвори у своју супротност. Укључивањем шире јавности у процес доношења одлука (представници медија, НВО...) за финансирање одређених пројеката, таква опасност биће избегнута. Опредељења утврђена стратегијом треба да буду трајна, а садржај активности да се надограђује упоредо са растом и развојем компаније.

Компанија треба да у стратешким документима нагласи да у потпуности прихвата и да се обавезује да ће испоштовати „Десет принципа Глобалног договора УН“.²⁴⁵ Ти принципи се односе на области људских права, права на рад, заштите животне средине и антикорупцијске политике (проистекли из Универзалне декларације о људским правима,²⁴⁶ Декларације Међународне организације рада о основним правима о раду,²⁴⁷ Декларације о животној средини и развоју – Рио де Жанеиро²⁴⁸ и Конвенције УН против корупције.²⁴⁹ Компаније треба да се обавезу да ће, поштујући „Глобални договор“, у оквиру своје сфере утицаја успоставити низ вредности из области људских права, права на рад, заштите животне средине и антикорупцијске политике.

Друштвено одговорно пословање и однос са локалним заједницама компаније треба да прихвате као природан начин размишљања, како би ДОП постао обавезујући део пословања и да сходно томе одржава квалитетну интеракцију са свим појединцима, групама или организацијама (заинтересованим странама – *stakeholders*) на чији рад и живот утиче компанија или који утичу на рад компаније. Добровољност, као принцип, посебно се наглашава и у документу *Green Paper, European Commission*.²⁵⁰ Следећи те принципе, компанија ће се према свим заинтересованим странама односити на етички и одговоран начин. Стратегија ДОП треба да обухвати све сегменте пословања – однос са власником компаније, са запосленима, купцима и партнерима на тржишту, са локалном заједницом, друштвом у коме компанија егзистира, као и бригу о заштити животне средине и одговоран однос према необновљивим ресурсима државе.

Аутор истиче да је Електропривреда Србије, иако нема усвојену стратегију ДОП, препознала приоритете у сарадњи са локалним заједницама и друштвеном заједницом у којој егзистира. ЕПС угрожава животну средину због коришћења необновљивих ресурса – лигнита, емисије штетних честица у ваздух и штетних материја у земљу и воду. Зато је реализација пројеката за унапређивање заштите животне средине један од приоритета компаније. Развијени канали комуникације са локалним заједницама у којима ЕПС има производне капацитете, могу да покажу прави значај у кризним ситуацијама, које се,

²⁴⁵ Опширније на <http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/deset-principa/>

²⁴⁶ Више на http://www.poverenik.rs/images/stories/Dokumentacija/54_Idok.pdf

²⁴⁷ Више на <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

²⁴⁸ Више на <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

²⁴⁹ Више на <http://www.acas.rs/zakoni-i-drugi-propisi/medjunarodne-konvencije/>

²⁵⁰ Више на <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

показала је пракса, могу десити – развејавање пепела са депонија термоелектрана, пробијање бране депоније јаловине, хаварија у електрани, проблеми са експропријацијом земљишта. Док менаџмент компаније решава настали проблем, односи с јавностима тада треба да преузму управљање корпоративним комуникацијама, и да први, пре свих, пошаљу информацију шта се десило, где се десило, какве су последице, шта ЕПС предузима да реши проблем и у ком року ће то учинити. Сарадња локалне заједнице са ЕПС-ом може да ублажи сваку кризну ситуацију, као што недостатак комуникације пре кризе и оглушавање на проблеме локалне самоуправе кризу може да продуби. Донације науци, образовању, здравству, култури, спорту, хуманитарним активностима, очувању духовних вредности и активностима верских заједница допринеле су да ЕПС буде препознат као друштвено одговорна компанија.

Пословодство компаније треба да прихвати чињеницу да активности ДОП имају дугорочни утицај на успешност пословања компаније и да се финансијски не могу исказати у кратком року. Реч је о подацима који су етичке и друштвене природе, који се односе на животну средину, пословну праксу, међуљудске односе, на људска права, посебно права запослених, на изградњу имиџа компаније. Ипак, у крајњем исходу, после низа година, ДОП сигурно утиче на репутацију компаније, самим тим на њен положај у тржишном и друштвеном окружењу, те је последица тога и повећање финансијске добити компаније.

2.7. Односи с медијима

Кризну ситуацију компанији могу да направе медији објавом низа унапред припремљених текстова/прилога о домаћинском пословању, угрожавању животне средине, обманама купаца/корисника услуга. По правилу, те теме преузимају и остали медији и тада компанија више није у ситуацији да успешно „угаси пожар“. Да ПР не би био „ватрогасац“ који гаси медијске „пожаре“, неопходно је да се управља комуникацијом са медијима.

Односи с медијима (*Media Relations*) представљају специфичну и најчешће коришћену функцију ПР-а, јер су медији не само једна од најважнијих јавности компаније већ и канал комуникације – посредник ка свим осталим јавностима. Медији су „(...) најутуцајнија јавност преко које се делује на најширу јавност, али и на поједине, за

организацију, посебно значајне јавности – државу, потрошаче, инвеститоре, добављаче; с друге стране и групе за притисак су велики корисници медија, јер добро процењују колико важни могу да буду квалитетни односи с медијима када се ради о подржавању њихових циљева.²⁵¹ Односи с јавношћу се у интерној јавности неке компаније, не случајно, често изједначавају са односима с медијима јер је то језгро активности ПР функције.

Односи с јавностима имају обавезу да:

- прате и анализирају прилоге објављене у медијима и њихов учинак на групе које су важне за компанију, као и на јавно мњење у целини;
- креирају, планирају, остварују и вреднују различите активности којима се обавештава и уверава јавност;
- израде план медијских активности у којима ће бити јасно назначене теме које ће се искомуницирати преко медија како би ПР компаније имао проактиван а не реактиван однос према медијима;
- реагују на новинарска и друга јавно постављена питања и покренуте иницијативе;
- припремају програме и реализују вежбе за деловање у кризним околностима, као и да препознаје могуће кризе које долазе из медија.

Реализацију комуникације са медијима могуће је поделити на четири фазе:

1. *анализа* је почетни корак управљања комуникацијом са медијима, јер омогућава оријентацију у медијском простору, сагледавање почетног стања на које треба утицати и које треба мењати;
2. *планирање односа с медијима* омогућава да се, пошто се установи шта се од њих очекује, у сваком моменту зна колико су они заиста оствариви;
3. *реализација* подразумева одабир алата за пласирање припремљених информација.

Основни алати за комуникацију са медијима су:

- лични однос, директна комуникација са новинарима и уредницима;
- интервјуи, изјаве, коментари;
- саопштења за јавност (у писаној и електронској форми);
- конференције за новинаре;
- интернет сајт;

²⁵¹ Milivojević, C. (1999). *Novinar – vaš prijatelj*, Nea, Beograd, стр. 99.

- корпоративни блогови;
- едукативне туре за новинаре и уреднике (посете компанији, производним погонима...);
- друштвени догађаји (сајамски наступи, округли столови, трибине, панели...);
- организација промотивних догађаја/активности донација и спонзорстава;
- публикације компаније (*newsletters*) – годишњи извештаји, писане презентације, материјали, брошуре, мапе, и др.;
- фото и видео материјали (фотографије, документарни и промотивни филмови...);

4. *вредновање, односно евалуација односа с медијима*, како би се видео ефекат свих предузетих активности; врши се анализом прес клипинга, мерењем присутности компаније у јавности и истраживањима јавног мњења о пласману имица компаније у јавности; то, по правилу, ради спољни партнер, специјализована агенција.

Транспарентност и јавност рада представљају обавезу многих организација, пре свега компанија у државном власништву, односно јавне установе и предузећа, па информације које се посредством медија шаљу у јавност треба да буду истините, потпуне и благовремене. Одговорност за садржај информација треба да преузму односи с јавностима, јер се увек појављују као „одбрамбени зид“ организације. Познавање комуникације с медијима постао је нужан елемент општег образовања сваког менаџера, без обзира на величину компаније. Кључни људи у организацији који имају стручни ауторитет, треба да буду, уз помоћ односа с јавностима, оспособљени за јавне наступе и сусрете са новинарима.

Правовремено и правилно одговарање на новинарска питања треба да представља темељ на коме се граде партнерски односи с медијима, јер су „уредници и новинари, с једне, и стручњаци за односе с јавношћу, с друге стране, потребни (...) једни другима. Медији морају да добију материјал и идеје из извора односа с јавношћу, а практичари да преко медија пласирају оно што желе. (...) Способни уредници и компетентни практичари односа с јавношћу међусобно се поштују и добро сарађују.“²⁵²

²⁵² Vilkoš, L.D., Kameron, T.G., Olt, H.F., Ejđži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 248.

Потпуно погрешно је гледиште, које преовладава у организацијама, да медији заузимају међупростор између организације и јавности и тржишта, па их због тога механички схватају као пасивне посреднике који само преносе информације. Новинари јесу посредници између компаније и друштвене средине, али су и део те друштвене средине. Новинари су потрошачи, јавност, па чак и активисти. Дакле, новинари увек представљају заинтересовану јавност и то у своје име, у име своје публике и у име јавног мњења у целини. У техничком смислу, односе с медијима можемо да дефинишемо као делатност чији је основни циљ да се створи што боља медијска слика компаније, менаџмента или производа. Међутим, односи с медијима су више од технике – они омогућавају да кроз обавештавање, убеђивање, преговарање и расправљање компанија ствара нешто целисходно и важно. Улога медија је „(...) још већа ако знамо да имају и моћ сугестије, односно формирања јавног мњења, да текст у новинама или тв прилог о вашој компанији има од 5 до 10 пута већу моћ сугестије на јавност у односу на ваш оглас (рекламу) објављену у истом медију.“²⁵³ Управо стога, у концепту интегрисаних маркетинг комуникација, ПР има задатак да обезбеђује публицитет и пласирање садржаја који нису огласи и којима се више верује.

У препорукама за рад са медијима се јасно наглашава да се однос са новинарима „(...) заснива на обостраном поверењу и на ефикасности и осетљивости функције односа с јавношћу. (...) Мора се разумети и прихватити да интереси медија и неке организације нису обавезно исти (...).“²⁵⁴ Стручњаци за односе с јавностима треба да, приликом планирања медијских активности, препознају који медији имају какав утицај. Истраживање „Стање струке односа с јавношћу у Србији 2012. године“²⁵⁵, у коме је учествовало 288 испитаника, показало је да 40,8% ПР-ова као канале комуникације подједнако користи све медије (радио, ТВ, штампу, интернет, друштвене мреже), док је чак 39,3% испитаника истакло да највише користи интернет и друштвене мреже. Штампане медије користи 14,8%, телевизију само 3,1%, а радио 1%. Међутим, представници медија, у другом, паралелном истраживању које је спровело Друштво Србије за односе с јавношћу (ДСОЈ), сматрају да ПР стручњаци

²⁵³ Преузето 24.8.2015. са <http://www.image-maker.blogger.index.hr/post/komuniciranje-s-medijima/1006691.aspx>

²⁵⁴ Reg, D. (1996). *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd, стр. 104.

²⁵⁵ Истраживање „Стање струке односа с јавношћу у Србији 2012. године“ спровело је Друштво Србије за односе с јавношћу (ДСОЈ) крајем 2012. и почетком 2013. године, објављено у Себаловић, М., Јакшић, I., „PR о медијима и медији о PR-у“, Међународна конференција „Медији и PR“, Бјело Поље, 2013.

убедљиво највише користе ТВ, затим штампане медије, тек на трећем месту је интернет, а на последњем месту је радио.²⁵⁶

Односима с медијима се не може квалитетно управљати ако ПР служба не познаје природу новинарског посла и медија уопште. Прво правило које ПР никада не сме да заборави, без обзира на сва искуства са медијима је – поштовати новинара и представника медија и никада не изазивати конфликт са медијем! Изградња дугорочних и коректних односа са свим медијским кућама данас се, применом концепта ИМК, лакше реализује. И поред тога, ПР менаџер треба да нађе начин и да, без позивања на сарадњу маркетиншких одељења компаније и медијске куће, обезбеди пласман потребног садржаја или гостовање представника компаније у електронском медију.

Знања и вештине, као и искуство професионалаца у медијима и односима с јавностима треба да им омогући препознавање обостраног интереса кроз квалитетну сарадњу, али су у пракси то два супротстављена пола. Најчешће примедбе медија на праксу ПР-ова су: непрофесионалност, нестручност, неписмена саопштења, неприступачност појединаца или информација, бирократско понашање према захтевима медија, неблаговремено одговарање на питања или игнорисање питања, коришћење стручне терминологије, непознавање система у којем раде, арогантан став према медијима, непознавање рада у медијима. Запослени у односима с јавностима доживљавају новинаре као „противнике“ који превише питају у незгодно време, захтевају одговоре у немогућем року и увек су негативно настројени, а већину стручних проблема о којима хоће да пишу и не разумеју, нису образовани и не познају правила професије, већ их интересује само сензационализам.

Ове ставове потврђују наведена истраживања Друштва Србије за односе с јавношћу о ставовима ПР практичара и представника медија. Односи с јавношћу и новинарство суочени су са великим проблемима који и те како утичу на (не)поштовање професионалних кодекса обе струке.

„Анализом њихових ставова могу се извући заједничке карактеристике:

- међусобно неуважавање и несхватање;
- стручна неспособљеност, па и необразовање;
- писменост на незадовољавајућем нивоу потребном за јавну комуникацију;

²⁵⁶ *Ibid.*

- много пролазника кроз обе професије, који не познају ни правила струке ни област о којој пишу;
- економска зависност, несамосталност у раду и одлучивању;
- незадовољство зарадама које одређују власници агенција или власници медија;
- непознавање процеса рада;
- зависност од крупног капитала који ПР агенцијама доноси послове и има често нереалне захтеве а медијима, преко куповине огласног простора, креира уређивачку политику;
- склоност манипулацијама како би власник агенције или медија био задовољан њиховим радом;
- непоштовање професионалних кодекса.²⁵⁷

Истраживања показују да су ПР-ови и новинари у Србији два супростављена тabora и да односи с јавностима, посредством маркетинг директора, доследно примењујући концепт ИМК, на српски начин, „(...) утичу на уређивање медија и гушење новинарских слобода, што није изум српске ПР и медијске праксе, већ глобална појава (...)“²⁵⁸ И ова истраживања су доказала да симбиоза ПР-ова и медија, подржана политичким и финансијским центрима моћи, која опстаје више од 100 година, не слаби, већ напротив јача. Наиме, и код нас и у иностранству, ПР текстови учествују у 70% медијског садржаја, што умањује улогу новинара који су све „(...) угроженији пошто улоге субјеката комуникацијских процеса све чешће преузимају службе за односе с јавношћу, портпароли, лобији, аналитичари, велике компаније и политички центри, индиректно угрожавајући аутономност и етичност професионалних редакција.“²⁵⁹

Медијска пракса у Србији одређеним организацијама, на пример, државним компанијама као што је ЕПС, може да готово сваког дана ствара кризне ситуације. Тако се може десити да одређени произвођач бројила који покушава да добије посао у ЕПС-у, ангажује ПР агенцију (за пласирање одређених текстова) или маркетиншку (да закупи простор у одређеним медијима, а потом обезбеди, преко ПР-а и уредника, пласман спремљеног ПР текста). Уследиће серија текстова о томе како „ЕПС крши Закон о јавним

²⁵⁷ Cebalović, M., Jakšić, I., „PR o medijima i mediji o PR-u“, Međunarodna konferencija „Mediji i PR“, Bijelo Polje, 2013.

²⁵⁸ *Ibid.*

²⁵⁹ Јевтовић, З., „Етичност дневне штампе у Србији“, *Српска политичка мисао*, број 2/2011, Институт за политичке студије, Београд, стр. 209.

набавкама“, „угрожава домаће произвођаче“ и сл. Медији који су објављивали наручене текстове неће објављивати реаговања ЕПС-а, а њих неће објавити ни они медији који се том темом нису бавили. Аутор сматра да таква пракса нема додирних тачака са професионализмом ни у медијима ни у индустрији односа с јавностима. Државна фирма у таквом медијском „рату“ не може да користи „оружје“ и методе рада са медијима које користе приватне компаније и ПР агенције.

Таква „(...) таблоидна медијска култура посебно је наглашена (...) што усљед недовољно развијених инструмената законодавног и саморегулаторног оквира отвара простор за популистичко креирање јавног мњења. (...). Таблоиди су дио глобалне велике масмедијске индустрије која живи од новца, славе и скандала. Својим власницима посредством савршено дизајнираних слика догађаја, личности, појава и процеса доносе велики профит“.²⁶⁰ Таквом праксом, на коју указују и ПР-ови у истраживањима Друштва Србије за односе с јавношћу, „(...) моћни извори шире (...) информације на начин и у обиму који њима одговара (...)“²⁶¹, а медији „(...) објављују информације без претходне провере, барем из још два различита извора, некритички, не водећи рачуна о томе да ли је целовита, тачна, балансирана.“²⁶²

Човек XXI века је идеалан пријемник таквих порука. Ти неписмени или полуписмени примаоци порука у Србији нису само на удару таблоидних медија већ ПР и маркетиншких агенција. Без обзира на диктате логике крупног капитала и профита који је завладао и у области медија, маркетинга и односа с јавностима, ПР менаџер у свакој компанији, пре свега ако је она од стратешког националног интереса, као што је на пример, Електропривреда Србије, треба да се у комуникацији са медијима придржава следећих препорука:

1. ПР компаније је ПР 24 сата, 365 дана у години, где год се налазио, или на послу или на годишњем одмору, јер се иза његовог имена и презимена увек налази и његова функција!
2. Никада нема права да говори или пише у своје лично име, на пример, на друштвеним мрежама, јер док год је ПР компаније, у јавности нема личног става!

²⁶⁰ Rutović, Ž., “Tabloidizacija medija – između etike i profita”, у *Časopis za istraživanje medija i društva Medijski dijalozi*, преузето 24.6.2015. са <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2012/09/medijski-dijalozi.pdf>.

²⁶¹ Valić Nedeljković D., “Tabloidizacija medija u Srbiji”, у *Časopis za istraživanje medija i društva Medijski dijalozi*, преузето 24.6.2015. са <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2012/09/medijski-dijalozi.pdf>

²⁶² *Ibid.*

3. Поштовати представнике медија са којима комуницира, без обзира на све проблеме са којима се суочава у обављању свог посла или на проблеме са којима су суочени новинари.
4. Никада не сме да покуша да поткупи новинара, јер такав покушај може да наруши кредибилитет компаније.
5. Новинару не мора да се каже све, тим пре ако он то не зна, али све што му каже мора да буде истина!
6. Редовно ажурирати мејлинг листу.
7. Обавезно мора да буде доступан на мобилном телефону од раних јутарњих до касних вечерњих сати, а у кризним ситуацијама мобилни телефон не сме да му буде искључен!
8. Проверавати мејлове и на сваки мејл из медија одговорити, на прикладан начин. Не игнорисати мејлове!
9. ПР компаније не сме да ћути, јер ако он ћути медији неће ћутати!
10. Не затрпавати медије мејловима и саопштењима у којима нема вести, информације.
11. Материјали за медије који се шаљу електронском поштом, шаљу се из фолдера у коме су електронске адресе готово свих медија. Најважнијим медијима и новинарима исти тај материјал послати посебно, само на његов мејл, уз неколико пропратних реченица.
12. После слања материјала за медије, најважније новинаре позвати телефоном, проверити да ли су добили материјал, јер се може десити да се и-мејл загубио, да нису проверили свој инбокс и лично их замолити да објаве материјал. Уколико ПР процени да је потребно позвати и уредника, то треба учинити и опет само замолити.
13. Не треба слати материјале за медије новинарима који су одсутни, на годишњем одмору, боловању... јер се тако праве две грешке: а) пуни се инбокс новинара који није у редакцији; б) шаље се материјал за медије на „погрешну адресу“, новинару који то неће ни погледати.
14. Саопштења за медије треба да буду написана у складу са правилима новинарске професије, иако их пишу ПР-ови, што значи да у првом пасусу треба да буде вест-информација и да се у још највише три пасуса разради тема која је предмет

саопштења. То значи – написати такво саопштење, прес материјал, да га новинар само препише.

15. Не вршити притисак на новинара да објави баш све што ПР компаније пошаље, тим пре што новинар не одлучује шта ће бити објављено.
16. Изградити двосмерну комуникацију са новинарима и уредницима, не очекивати да то буде само једносмерни канал комуникације у коме ће компанија слати материјале и очекивати да медиј то увек објави.
17. Омогућити новинарима да, кад то њима може да помогне, а не наноси штету компанији, добију ексклузивну изјаву представника компаније.
18. Градити искрен и двосмеран однос поверења са новинарима, то ће се компанији увек исплатити.
19. Не тражити од новинара да објави материјал коме је место на плаћеним странама за огласе, јер се с тим прес материјалом пред уредником појављује новинар, а не ПР компаније који му је то послао, очекујући да се „оглас“ бесплатно објави, без закупа простора.

2.8. Корпоративне комуникације преко интернета

2.8.1. „Сајбер медији“ и „сајбер ПР“

Ширење интернета, мрежног комуницирања и онлајн услуга у свим сферама људских делатности показује све већи, тешко описив, утицај „(...) компјутерски посредоване комуникације (*computer-mediated communication*) и њено значење за постојеће медије.(...) Ова технологија се не може више отписивати као пролазна ствар или подземна мрежа за аматере технике. (...) Нови и углавном неочекивани облици комуникације појављују се из преклапања разних компјутерских и комуникационих технологија (...)”²⁶³ који су смештени у породицу сајбер медија. Истовремено, милиони људи су сваког дана сатима у сајбер спејсу. „Термин сајбер спејс први пут је употребио Вилијам Гибсон (William Gibson) у свом научнофантастичном роману „Neuromancer“, објављеном 1984. године. Од

²⁶³ Fidler, R. (2004). *Mediamorfosis*, Clio, Beograd, стр. 59.

тада он се, углавном, повезује с ‘концептуалним простором’ у коме људи ступају у везу“²⁶⁴ захваљујући „компјутерски посредованим комуникационим технологијама“.

Свака компанија која се на тржишту суочава са конкуренцијом, а данас се на либерализованом тржишту енергената налазе и државне енергетске компаније које се припремају за реструктурирање и приватизацију, не могу себи дозволити луксуз да своју екстерну комуникацију заснивају само на ТВ, штампи и радију, игноришући сајбер медије, сајбер спејс, сајбер заједнице и све оно што доноси интернет. А куда ће интернет и „(...) друге трансформационе дигиталне технологије треће велике медијаморфозе на крају одвести људски род, нико не може са прецизношћу да предвиди. Али, чини се да крај њихове еволуције и утицаја на људски систем комуникација и цивилизацију није ни близу“²⁶⁵, предвиђао је Роџер Фидлер (Roger Fidler) у првим годинама XXI века.

Највећи број компанија, бар у Србији, на интернет изађе само са својим веб-сајтом, пропуштајући прилику да успостави двосмерну комуникацију са више милиона отворених налога на Фејсбуку и изузетно великим бројем трендсетера (*early adoptera*) на Твитеру, па се поставља питање – „(...) која компанија може себи дозволити луксуз да сви људи остану ван домашаја њене ПР кампање? Одговор је – она која се спрема да у скоријој будућности изгуби тржишну утакмицу.“²⁶⁶

Интернет омогућава да се двосмерна комуникација са потенцијалним купцима/корисницима услуга одржава готово 24 часа, захваљујући пре свега, паметним телефонима. Истраживање GlobalWebIndexa²⁶⁷ указује на велики раст коришћења смарт телефона и излазака на интернет преко тог канала комуникације. Тај тренд је уочљив и у југоисточној Европи и зато ПР и маркетинг стручњаци посебну пажњу посвећују „(...) креирању и прилагођавању фото и видео садржаја за различите друштвене мреже и платформе, посебно мобилне, где је кључно не само прилагодити се кориснику кроз респонзивни дизајн или мобилне екране страница већ и креирајући садржај који је оптимизован за мобилне кориснике.“²⁶⁸

²⁶⁴ Rheingold, H., „The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier“, New York: HarperPerennial, 1993, стр. 5, преузето из Fidler, R. (2004), *Mediamorfosis*, Clío, Beograd, стр. 109.

²⁶⁵ Fidler, R. (2004) *Mediamorfosis*, Clío, Beograd, стр. 144.

²⁶⁶ Преузето 2.7.2015. са <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1026299>

²⁶⁷ GlobalWebIndex је највећа студија понашања и активности корисника у дигиталној сфери. Током испитивања, која се спроводе на 33 тржишта, годишње се анкетира 200.000 корисника интернета узраста од 16 до 64 година. За прво квартално истраживање у 2015. години испитане су 47.622 особе.

²⁶⁸ Преузето 7.7.2015. са <http://www.advertiser-serbia.com/zbogom-facebook-najcool-drustvena-mreza-je-youtube/>

Мич Џоел (Mitch Joel) указује на радикалну дигиталну трансформацију која ће довести до пропадања компанија које се том тренду не буду прилагодиле и опасности да без посла остану људи који не прихвате ту реалност. Џоел је 2013. године одсликао величину и моћ интернета и коришћења мобилних телефона за излазак у сајбер заједницу. „Крајем XX века, 38 милиона људи користило је интернет од својих кућа, данас 1,2 милијарде људи има интернет на својим мобилним телефонима;

- Данас више људи има приступ интернету преко мобилних телефона, него што имају приступ води и струји;
- Фејсбук са мобилних уређаја дневно посети 150 милиона људи (...)²⁶⁹

Трагајући за одговором на питање да ли је интернет медиј, треба имати у виду да је интернет јавни део растуће светске дигиталне или дигиталних мрежа међусобно повезаних рачунара, преко оптичких каблова, телекомуникационих и радио-веза и сателитских канала. Од свих дефиниција интернета и дилема око тога да ли је то масовни медиј као простор у коме делују новинари или је то медиј, средство помоћу кога се нешто преноси, суштину интернета најближе описује значење да је то „(...) простор у коме нешто може да функционише, нешто може да се дешава. (...) Он обухвата и она два претходна значења, као своје рецимо подсистеме, али их битно наткриљује. Интернет постаје ‘отопина’ у којој се дешавају процеси преношења података и информација.“²⁷⁰

Интернет је виртуелни свет у коме постоје сви техничко-технолошки услови да у њега уђе свака јединка, потпуно слободно, својом вољом, и да се захваљујући тој технолошкој подршци креирају нова тела и идентитети. Интернет је простор у коме се „(...) омогућава универзално превођење, односно испуњава функција савременог друштва – комуникација.“²⁷¹ Оног тренутка када људи почну да користе рачунаре и уђу у интернет свет, кад почну да комуницирају, тада интернет постаје „(...) технологизовани простор, простор различитих контекста, различитих окружења, која се међусобно преклапају“²⁷² и тај виртуелни свет постаје реалан простор у коме људи међусобно комуницирају. Ако су у њега ушли својом вољом, слободно, то не значи да је то потпуно слободан свет. Напротив,

²⁶⁹ Joel, M. (2013). *Ctrl Alt Delete: Reboot Your Business. Reboot Your Life. Your Future Depends On It*. Business Plus, Grand Central Publishing, NY.

²⁷⁰ Štambuk, V., „Da li je Internet medij?“, *CM*, godina I, br. 1, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 43–70, преузето 3.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM01.pdf>

²⁷¹ Lepetić, T., „Internet mediji – izazovi poboljšanja: da li je bolje uvek dobro?“, у *Medijski dijalozi*, vol. V, br. 11, 2012, преузето 4.7.2015. са <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2013/02/medijski-dijalozi-no-11.pdf>

²⁷² *Ibid.*

све је више доказа да је тај виртуелни – стварни свет под потпуном контролом и да у њему за оне који га контролишу, нема тајни. Сваки мејл је, на пример, порука коју може да прочита онај ко то жели. Денис Меквејл (Denis Mc Quail) сматра да „(...) нови медији имају посебан потенцијал за нарушавање равнотеже снага (...) гдје (...) ‘садржај свих врста постаје приступачнији корисницима и пробирачима, а мање зависан од посредничког и контролног система масовне дистрибуције’.”²⁷³

Ипак, не може се оспорити да је „(...) глобализација (...) промовисала дигиталну сферу са другачијим обрасцима потрошње симбола: са аналогних на дигиталне, кабловске и сателитске медије; са екрана класичних ТВ апарата на екране мобилних телефона и таблет рачунара, са новинских агенција на блогере (...)“²⁷⁴ и да је та виртуелна слобода јер већина учесника стварност посматра кроз екране, прихватајући значења која им креирају они који управљају информацијама.

Друштвени медији које је донео интернет захтевају да се у њима учествује, а не да се посматра шта се на њима дешава. „Још давне године 2000. *The Clue Train Manifesto* предвидео је да ће интернет омогућити потрошачима да се сами организују у групе на мрежи. Као практиканти односа с јавношћу можемо наћи ове јавности лакше него икада. Можемо да слушамо разговоре које деле на мрежама/групама. И можемо да увидимо који одговарајући садржаји и канали се ангажују. (...) Проширење домета ван традиционалних односа са медијима као посреднику у циљу повезивања са публиком ће бити од кључног значаја за будући успех.“²⁷⁵ Неминовно је да се због технолошких промена и онога што намеће интернет као свет комуникација, наставља фрагментација медија и понашање потрошача постаје све партиципативније, што приморава компаније да и саме промене начин комуникације са својим циљним јавностима. Ако се може рећи да компаније имају утицаја на садржај комуникација којима управљају, извесно је да немају никакав утицај на трендове које у комуникацијама намеће техничко-технолошки развој и да им је императив да се тим трендовима прилагођавају.

²⁷³ Mekvejl, D., (2003), *Stari kontinent – novi mediji*, Beograd, Clio, Beograd, стр. 17, преузето из Rutović, Ž., „Stiv Džobs – filozofija promjene“, у *Medijski dijalozi*, 2012, vol. V, br. 11, стр. 49–58, ELIT – Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Podgorica, преузето 19.9.2015. са <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2013/02/medijski-dijalozi-no-11.pdf>

²⁷⁴ Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 22.

²⁷⁵ Waddington, S., „The future of public relations“, преузето 2.8.2015. са <http://wadds.co.uk/2013/01/23/the-future-of-public-relations/>

Веома динамичне промене у области информационих и интернет технологија су у савременом ИТ вокабулару добиле заједнички именитељ WEB 2.0. Постоји низ стручних дефиниција шта је то WEB 2.0, али се никако не може оспорити да је то оно што је заједничко „(...) за велики број нових начина коришћења *World Wide Web*, посебно оних који укључују друштвено умрежавање и учешће публике (...).²⁷⁶ То је термин који обједињава активности на интернету, „(...) уведен у употребу како би се означила нова ера апликација омогућених вебом, а које су изграђене око кориснички генерисаних или кориснички манипулисаних садржаја – попут викија, блогова, подкастова и страница за друштвено умрежавање.“²⁷⁷ Анализирајући аспекте WEB 2.0, стручњаци подвлаче разлике између WEB 2.0 и ранијих верзија интернета јер је та дистинкција „(...) кључ за разумевање где су границе између WEB, схваћеног као сета технологија, и WEB 2.0, као покушај да се концептуализује значај скупа резултата и последица, који су омогућени WEB технологијама.“²⁷⁸ Није грешка ако се нагласи да WEB 2.0 није ништа друго до интернет какав га данас познајемо, значајно савременији, напреднији, захтевнији и кориснији, него што је био раније, и стога стручњаци, с обзиром на то да се развој не зауставља и да се разрађују нове технологије, најављују WEB 3.0. Битно је да се истакне да „(...) између WEB 2.0 технологије и интернета данас стоји знак једнакости. (...)WEB 2.0 технологија, то је интернет данас.“²⁷⁹ Међутим, треба упозорити да су „(...) ширење интернета и његов утицај на медије (и друштва) засад (...) непредвидљивији, чак и хаотичнији (...) него што то многи мисле. Тешко је дати дугорочна предвиђања облика и устројства будућих медија.“²⁸⁰

Кризне ситуације у условима када се у свакој секунди у свету WEB-а може појавити нешто што ће угрозити корпоративну репутацију тешко предвидиве и због тога ПР менаџер треба да буде потпуно спреман за кризну комуникацију, јер медији у најкраћем могућем року, без чекања да се информације провере, објављују у свом онлајн издању прву верзију

²⁷⁶ Douglas, A.D. i Covington, A. M. (2009). *Dictionary of Computer and Internet Terms (10th edition)*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc. из Lazić, M., „Веб 2.0 као изазов онлајн издањима најзначајнијих дневних новина у Србији“, *CM*, година VI, број 18, Protocol, Нови Сад, Факултет политичких наука, Београд, пролеће 2011, преузето 9.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

²⁷⁷ Pew internet and American Life – A Project of Pew research Center, преузето са <http://www.pewinternet.org>, преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Веб 2.0 као изазов онлајн издањима најзначајнијих дневних новина у Србији“, са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

²⁷⁸ Anderson, P., (2007), „What is web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. JISC Technology &Standards Watch“ са <http://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20140615231729/http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf> преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Веб 2.0 као изазов онлајн издањима најзначајнијих дневних новина у Србији“, са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

²⁷⁹ Преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Веб 2.0 као изазов онлајн издањима најзначајнијих дневних новина у Србији“, са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

²⁸⁰ Ruk, R. (2011). *Evropski mediji u digitalnom dobu*, Clio, Београд, стрп. 232.

неке вести. Довољно је да се на друштвеним мрежама појави видео запис који је неки грађанин снимео мобилним телефоном како се, на пример, нељубазни монтер дистрибуције свађа с купцем струје. Онлајн издања медија ће то одмах пренети, а тек потом следи позивање ПР-а ЕПС-а. Полазиште овог рада решење види у умреженим информацијама и умреженим стратегијама одбране и напада.

ПР менаџер тада нема времена да сакупља информације, па да пише прес материјал, потом да чека на одобрење садржаја саопштења за медије, па да шаље саопштење. Видео клип чим се појави у неком онлајн издању одмах треба да се нађе на мобилном телефону ПР менаџера који му шаље агенција која им ради прес клипинг. Тада ПР менаџер треба да буде бржи од новинара и да у најкраћем року објасни случај и у име компаније пошаље извињење купцу, без обзира да ли је био у праву или не.

Дневне новине су због конкуренције приморане да својим онлајн издањима привлаче читаоце, па новинари са догађаја који прате одмах извештавају за онлајн издање, а тек потом пишу за штампано издање. Углед и приходи, па и опстанак традиционалних медија, пре свега у западном свету, зависе од онога што доносе онлајн издања, јер, како истиче Отмар Рајхенштајн (Otmar Reichenstein) „(...) интернет је без сумње најкориснији извор информација нарочито када је реч о вестима. (...) Старе медије новац може лако да контролише (...) и злоупотребљава као моћно средство за пропаганду. Ако смрт старог медија значи да више не морамо да се бавимо медијским манипулацијама Руперта Мардока и Силвија Берлусконија, то је добра вест за демократију.(...) Медији, дефинитивно, не би требало да буду у власништву људи који то користе да утичу на јавно мњење, у своју корист. (...) Пре или касније онлајн вести ће заменити до 95 одсто штампаних вести. Штампана вест не може да се такмичи у брзини производње или са трошковима дигиталних медија. (...) Будућност штампаних новина је у сфери онлајн издања.“²⁸¹ Зато Рајхенштајн закључује да „(...) стари медији губе публику у односу на ‘социјалне медије’ и сутрашњица доноси сценарио према којем ‘стари медији’ постају део социјалних медија (...).“²⁸²

Менаџер за односе с јавношћом у некој организацији данас има наспрам себе „сајбер новинара 2015. године“²⁸³ који ради на ономе „(...) што данас зовемо новинарски портал,

²⁸¹ Reichenstein, O. (2007). „The Future of News. How to Survive The New Media Shift“, преузето 12.9.2015. са <https://ia.net/know-how/the-future-of-news-how-to-survive-the-new-media-shift>

²⁸² *Ibid.*

²⁸³ Krejg, R. (2010). *Onlajn novinarstvo – novinar XXI veka*, Clio, Beograd, стр. 360.

који пласира вести за разне медије; то укључује ручне уређаје, телевизоре, компјутере и штампу. (...) Професионалци или аматери, потребно је да сви извештачи 2015. године буду у стању да, користећи све расположиве технологије, прикупе, провере и представе информације у мултимедијалном формату, који ће корисницима понудити вредност великог броја технологија. (...) Све више новинских организација улаже све више средстава у онлајн медије. (...) Најважније је да будете флексибилни и да се прилагођавате новонастајућим технологијама. Али, пре свега морате да добро овладате основним новинарским вештинама.²⁸⁴

У времену WEB 2.0, „сајбер новинара“ и „сајбер медија“ настало је „новинарство 2.0“. Електронски медији, пратећи трендове у онлајн сфери, на своје сајтове постављају видео материјале у најкраћем могућем року. Новинске агенције које имају сервисе вести, фото и видео материјала, преко интернета, одмах постављају своју понуду. Није реткост да ТВ екипу данас чини само новинар, који је и новинар и сниматељ и монтажер, који преко интернета шаље редакцији материјал потпуно спреман за емитовање. У новинским агенцијама које прате догађај данас су највише две особе – новинар и сниматељ, са тенденцијом увођења сајбер новинарства и у агенцијско новинарство.

Интегрисане редакције, у којима новинари раде за све медије који се налазе у одређеној медијској групи, пре свега за онлајн издања, данас су реалност и у српским медијима. Непобитна је чињеница да се „(...) нови модели медија заснивају (...) на дигитализацији“²⁸⁵, па треба очекивати да „сајбер медији“ изазову промене и у области комуникологије и односа с јавностима, па да се расправља о „ПР-у 2.0“. Промене у медијској сфери стављају на искушења комуникологе и ПР практичаре, јер „(...) произвођачи медијских материјала (...) у потрази за профитом пребацују своје производе из једног медија у други“²⁸⁶, што захтева да свака компанија која је на тржишту изложена конкуренцији или се вољом неких других фактора (политичких, лобистичких...) може наћи у кризној ситуацији, има уговорене такозване „аларм клипинге“. У таквим случајевима у најкраћем могућем року, без обзира у ком медију се објави нека информација, компанија је добија на одређене мејлове и мобилне телефоне и може да реагује у најкраћем року. За такву врсту услуге све компаније ангажују екстерне специјализоване агенције које клијента

²⁸⁴ *Ibid.*, стр. 360–362.

²⁸⁵ Ruk, R. (2011). *Evropski mediji u digitalnom dobu*, Clio, Beograd, стр. 233.

²⁸⁶ Tjurou, Dž. (2012). *Mediji danas – Uvod u masovne komunikacije I*, Clio, Beograd, стр. 268.

обавештавају када одређена вест може лоше да утиче на пословање клијента и угрози или наруши његов тржишни положај, имиџ и углед. Ако је реч о штампаним медијима, клијент се обавештава у раним јутарњим сатима, уз истовремено информисање два овлашћена представника клијента СМС-ом. Уз то, постоји и такозвана и-мејл контрола која представља надоградњу веб клипинга. Практикују се два начина контроле – одмах након објављивања компанија добија директан линк као везу са објављеним прилогом, који може да прегледа на веб-сајту агенције, уз коришћење посебне шифре за улазак на сајт, чиме се избегава оптерећивање меморије на рачунару компаније, или да компанија уместо линка на и-мејл директно добије објављене прилоге у електронском облику, које може да прегледа на свом рачунару. Ако је реч о објави на интернету, клијент добија „аларм“ одмах после објаве, што би требало да значи да кризна комуникација почиње одмах и то преко компанијског сајта, профила на друштвеним мрежама, фоно изјавама које се шаљу медијима и постављају на интернет, па тек потом се наставља са штампаним медијима, који ће ту објаву са интернета такође објавити, али тек сутрадан.

2.8.2. Интернет као мобилни медиј

За израду стратегија комуникације, нарочито у кризним ситуацијама, комуниколози треба да знају „комуникациону инфраструктуру“ и потенцијале одређених канала комуникације. Истраживања Републичког завода за статистику о употреби информационо-комуникационих технологија у 2014. години²⁸⁷ указују да:

- рачунаре поседује 63,2% домаћинстава (8% више него 2012. и 3,3% више него 2013. године; Београд – 70,6%, Војводина 66,3%, централна Србија – 57,5%);
- телевизор има 99% домаћинстава;
- кабловску ТВ има 49,8% домаћинстава;

²⁸⁷ Републички завод за статистику је по девети пут спровео два истраживања о употреби информационо-комуникационих технологија. Прво се односи на домаћинства и појединце, а другим су обухваћена предузећа. Истраживања су спроведена по методологији Евростата, на територији Републике Србије. (У оквиру података за Републику Србију нису приказани подаци за АП Косово и Метохија.) Када је реч о домаћинствима и појединцима, референтни период чинила су три месеца која су претходила телефонском интервјуу. Референтни период за највећи број питања постављених предузећима био је јануар 2014, док су се поједина питања односила на целокупну 2013. годину. Анкета за домаћинства спроведена је на двофазном узорку, стратификованом по критеријуму урбаности. Узорак је алоциран на подручју централне Србије (без Београда), АП Војводине и Београда, пропорционално броју домаћинстава. Обим узорка износио је 2.400 домаћинстава и 2.400 појединаца. Према методологији Евростата обухваћена су домаћинства с најмање једним чланом старости између 16 и 74 године, као и појединци исте старосне доби. Испитивање је спроведено телефонским путем, а било је дозвољено и посредно анкетирање (давање одговора уместо одсутног лица). Анкета за предузећа спроведена је на узорку стратификованом по величини и делатности, телефоном. Обим узорка износио је 1.200 предузећа. Подаци преузети 20.7.2015. са http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/50/47/Saopstenje_2014.pdf

- мобилне телефоне 90,6% (2012 – 83,9%, а 2013 – 86,9%);
- лаптоп има 38,7% домаћинстава (2012 – 21,4%, а 2013 – 31,6%);
- интернет прикључак има 62,8% домаћинстава (у односу на 2013. повећање за 7%, а према 2012. раст 15,3%; заступљеност интернет прикључка највећа у Београду – 70%, у Војводини је 65,9%, а у централној Србији 56,6%);
- домаћинства на интернет излазе: преко персоналног рачунара чак 80,5%, преко мобилног телефона 61%, а преко лаптопа 57%;
- број домаћинстава која приступају интернету преко мобилног телефона повећао се за 14,9% према 2013, а смањено се број домаћинстава која интернету приступају преко персоналног рачунара (смањење за 0,4%).

Интернет је један од најважнијих канала корпоративних комуникација, како ка интерној, тако и ка екстерној јавности. Веб-сајт, као канал комуникације, у Србији има 75,2% предузећа (у Београду 83,3%, Војводини 71,5%, а у Централној Србији 69,1%), што је на нивоу ЕУ (75% предузећа са више од 10 запослених има веб сајтове).²⁸⁸ У односу на 2013. годину, то је у ЕУ раст од два процентна поена. О значају електронских комуникација говори података да је у 2014. години на тржишту електронских комуникација остварен приход од око 1,5 милијарди евра, а само од мобилне телефоније 846,94 милиона евра, уз инвестиције од 65,77 милиона евра.²⁸⁹

Мобилни телефони које у Србији има 90,6% домаћинстава (више од 9,3 милиона претплатника)²⁹⁰ постали су најзначајнији канал за излазак на интернет. Дневни приступ медијима је највише преко интернета, па тек потом преко ТВ-а, док су новине на трећем месту, а радио на четвртм. То су резултати истраживања *Digital Scope 2014*²⁹¹ које доказује да у целом региону, па и у Србији, интернет постаје све више мобилан, да паметни телефони преузимају примат од рачунара за комуникацију преко интернета и да је то сада доминантан уређај за комуникацију. Порука тог истраживања је јасна – и у Србији „(...) интернет је

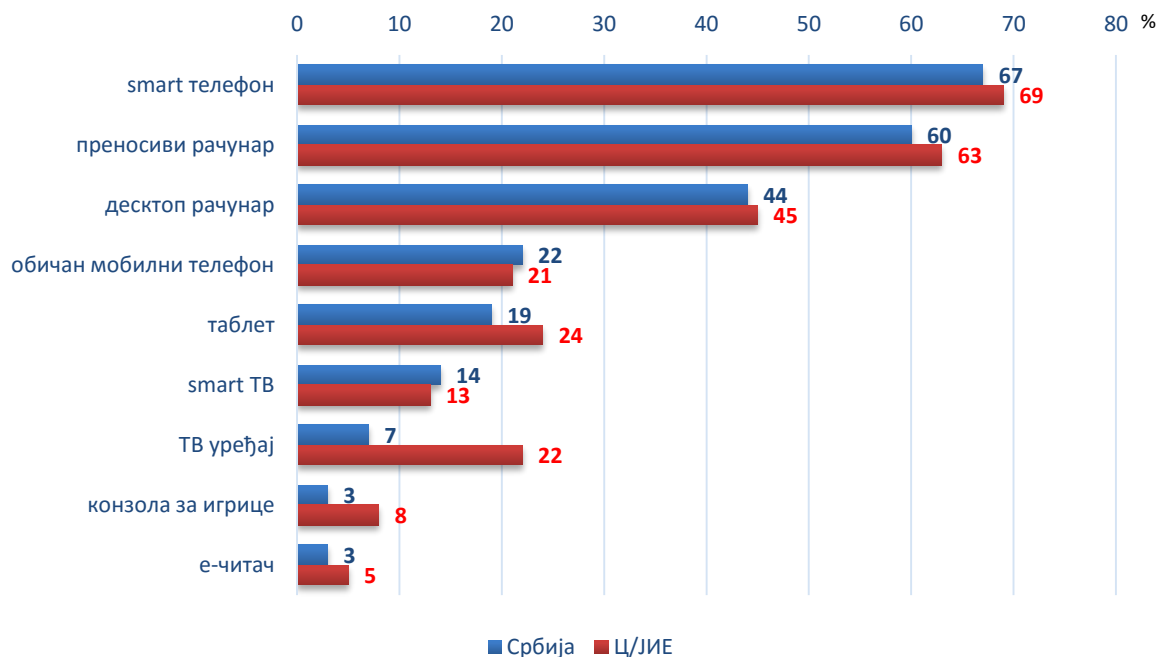
²⁸⁸ Преузето 25.3.2016. са <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/9812-u-srbiji-kao-i-u-eu-vebsajt-ima-75-preduzea-?params=VEnEaXu510UWZ570WeW555MAS545GIb475mhw545uiB485ZQB525jWG540pHV290NNO485KMF540nST505MDV535ZHej6b0it5EHB575bGB485jWE550TFS500SaQ485AnF570XSe320YHw505OpE560TLI575PZU230>

²⁸⁹ Милан Јанковић, директор RATEL-а, „Политика“, 14.6.2015, стр. 15

²⁹⁰ *Ibid.*

²⁹¹ *Digital Scope 2014.* је заједнички пројекат IAB (*Interactive Advertising Bureau – IAB*) из осам земаља централне и источне Европе (Бугарска, Македонија, Пољска, Румунија, Србија, Словачка, Словенија и Турска) којим је координирао IAB Пољска. Локална студија која је урађена за Србију производ је партнерства са IAB Србија, MindTake и неколико српских онлајн медијских партнера. У истраживању је учествовало 22.108 људи, сви су корисници интернета (из Србије 4.954). Интерактивни адвертајзинг биро подстиче медије и индустрију маркетинга да напредују у дигиталној економији. Биро чини више од 650 водећих медија и технолошких компанија које су одговорне за продају, испоруку и оптимизацију дигиталног адвертајзинга или маркетиншке кампање. Преузето 20.7.2015. са http://www.iab.net/about_the_iab#sthash.TXRXHQbl.dpuf

постао мобилни медиј.²⁹² Ако су електроенергетске компаније до сада имале дилему да ли да као канал комуникације ка грађанима у кризним ситуацијама користе мобилне телефоне више не треба да имају било какву дилему, јер чак „(...) 40% интернет корисника у Србији сада међу најважније људске потребе убраја приступ интернету и напуњену батерију на телефону.“²⁹³



Графикон 3. Приступ уређајима (извор: <http://iab.rs/internet-je-postao-mobilni-medij/>)

Компаније више не могу да бирају да ли хоће да прате трендове које намећу уређаји и технологије за излазак на интернет. Ти трендови мењају и навике и начин како купци и корисници услуга користе интернет, па самим тим, и компаније, ако желе да опстану у тржишној утакмици, треба да прате све те промене. Циљ корпорација је – интегрисати комуникације и омогућити садашњим и потенцијалним купцима/корисницима услуга да бренд компаније или саму компанију прате кроз све медије, и дигиталне и традиционалне, а да притом не осећају границу између медија и начина комуникације. Уједначена порука коју креира компанија преноси се кроз све медије, а да при томе не постоје технолошка

²⁹² Преузето 20.7.2015. са <http://iab.rs/internet-je-postao-mobilni-medij/>

²⁹³ Преузето 20.7.2015. са <http://www.advertiser-serbia.com/marija-joksimovic-direktor-digitalnih-projekata-agencije-universal-media-istrzivanje-drustvenih-mreza-wave-8-otkriva/>

ограничења за „путовање кроз медије“. Интернет и друштвене мреже омогућили су купцима/корисницима услуга да у вишемилонском аудиторијуму изнесу свој став о неком бренду и некој компанији и да тим својим ставом утичу на ставове милиона који су на мрежама. Тако утичу и на саме компаније, на начин рада читавих индустрија и на правила тржишне игре. Све већим прохтевима на друштвеним мрежама купци/корисници услуга диктирају развој информационих технологија и свих ИТ компанија, и на крају, приморавају компаније и ПР-ове у тим фирмама да их прате и своје стратегије комуникације усклађују управо са реалним збивањима у онлајн заједници. Аутор сматра да су тренутно сви медији актери у онлајн заједници и да је подела на дигиталне и недигиталне погрешна, јер и традиционални медији мењају своја онлајн издања, покушавајући да привуку што више посетилаца, а потом и оглашивача.

2.8.3. Корпорације и друштвене мреже

Примаоци информација прелазе на интернету из медија у медиј, што приморава владе, медијске куће и пословне компаније да се прилагођавају свим тим новим тенденцијама у области медија. Један од трендова које је произвео и чији развој диктирају информационе технологије и интернет су и друштвене мреже. Оне су у потпуности промениле начин комуникације преко интернета, стављајући у други план чак и и-мејлове. Комуникација је сведена на брзе поруке, а непосредан људски контакт је замењен сликама на екрану, и то све више на дисплејима мобилног телефона.

Друштвене медије (*Social Media*) чине „(...) дела (видео, аудио, текст, мултимедија) створена од стране медијских корисника, а објављена преко друштвених медија као што су: блог, подкаст, форум, вики, видео хостинг сајт. (...) Појам друштвени медији означава средства интеракције између људи, која им омогућава да стварају, деле и размењују информације и идеје у оквиру виртуелних заједница и мрежа.“²⁹⁴ У потпуности се мења комуникација између организација, појединаца и људи, не само њена суштина, већ и канали којима се одвија. Она сада у потпуности зависи од технологије што констатују и Андреас Каплан (Andreas Kaplan) и Михаел Ханлајн (Michael Haenlein) дефинишући друштвене

²⁹⁴ *Novi mediji i društvene mreže – pojmovnik*, priredio, preveo i adaptirao Stanko Crnobrnja, (2015), Fakultet za kulturu i medije, Centar za medije i komunikacije, Singidunum, Beograd, преузето 16.12.2015. са <https://docs.google.com/document/d/1jgbBGUYkHyDG5ml3Iq6ExDV1a4IENfhxjHFDrvEpow/edit?pref=2&pli=1>

медије као „(...) скуп интернет апликација које проистичу из идеолошких и технолошких основа концепта познатог као Веб 2.0, а које омогућавају стварање и размену садржаја произведених од стране корисника [енгл. *usergenerated content*]. Да би могли да створе високо интерактивне платформе преко којих појединци и заједнице деле, размењују, дискутују, модификују садржај створен од стране корисника, друштвени медији зависе од мобилних и веб технологија.“²⁹⁵

Појавом социјалних мрежа и њиховим све бржим развојем промењени су и до тада уобичајени начини пословних комуникација. Постале су идеална платформа за позитивне онлајн ПР стратегије и „усмени“ (*word of mouth*) маркетинг. Глобалне компаније имају широм отворена врата глобалног тржишта преко глобалних социјалних мрежа на којима се окупљају милиони међусобно повезаних потенцијалних клијената, партнера, купаца, потрошача, конкурената и сурфера. То је идеално поље за активности маркетера и адвертајзера за реализацију софистицираних комуникационих стратегија. Друштвени медији (мреже, социјални медији) су платформе које креирају сами корисници, уз стално посматрање осталих учесника у том виртуелном свету који све више замењује традиционалне медије, јасно пројектујући „(...) екстремну будућност и информационо-комуникацијски смер. Истраживање медијских исказа, посебно на друштвеним мрежама, увек је процес сазнања којим формирамо систематизован и проверен образац мишљења, идеја, ставова, судова, поступака и активности реципијената.“²⁹⁶

Управо могућност утицаја на формирање ставова и обрасца мишљења, а потом и активности реципијената који су на друштвеним мрежама, указују маркетиншким одељењима компанија или маркетиншким агенцијама које раде за њих, шта је потребно да ураде да у највећој могућој мери искористе оно што им пружају друштвене мреже и да постигну циљ – убеде реципијента у истинитост своје поруке. На тренд све већег коришћења друштвених мрежа указују подаци да је у 2015. години 39% компанија користило бар једну друштвену мрежу, што је за девет одсто више него 2013. године (Пољска 22%, Малта 72%). Претходни став да се друштвене мреже користе, пре свега, у маркетиншке сврхе, показује података да 36% анкетираних користи мреже за дељење

²⁹⁵ Kaplan A. and Haenlein, M., са http://www.iace.com/resources/social_media_resources преузето 17.7.2015. из *Novi mediji i društvene mreže – pojmovnik*, priredio, preveo i adaptirao Stanko Crnobrnja, (2015), Fakultet za kulturu i medije, Centar za medije i komunikacije, Singidunum, Beograd.

²⁹⁶ Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policajska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 28.

искустава, изражавање мишљења, стварање заједнице људи са заједничким интересима у погледу брэнда неке компаније.²⁹⁷ У истраживању *Social Media Examiner's 2015 Social Media Marketing Industry Report*,²⁹⁸ у коме је учествовало 3.700 маркетера, са великим искуством у маркетингу на друштвеним мрежама, истиче се да око 92% маркетера каже да су друштвене мреже важне за њихов посао. И то истраживање је потврдило податке Европске статистичке службе које наводи EurActiv, да „друштвене медије 79% компанија у ЕУ користи да изгради имиџ или да прода производе. Такође, 52% предузећа каже да употребљава друштвене медије да чује коментаре потрошача или да одговори на њихова питања како би унапредило услуге.“²⁹⁹

Друштвене мреже карактеришу:

1. Партиципација – сви, бесплатно је;
2. Транспарентност – садржај јаван, приступачан корисницима;
3. Фокус на заједницама – лако формирање група људи са заједничким интересовањима, једноставна комуникација међу члановима групе, улога администратора;
4. Корисничке могућности – слобода изношења става поводом садржаја, коментарисање, заштита од спамова, оцењивање и гласање о неком садржају;
5. Конверзација – једноставна комуникација и дељење садржаја, приватна и јавна размена порука, могућност коментарисања и праћења осталих коментара, могућност критике;
6. Глобална повезаност – садржај може да види велики број људи, гранање међу корисницима, коришћење више различитих медијских канала, линкови ка сајтовима, дељење међу другим сајтовима;

Друштвене мреже су „рођене“ из електронске поште, веб-форума и онлајн дневника – блогова. Постале су „(...) кичма модерне електронске комуникације“³⁰⁰ која полако потискује електронску пошту, форуме, СМС/ММС поруке. Свака компанија у свету која се на тржишту суочава са конкуренцијом мора да користи друштвене мреже „(...) као

²⁹⁷ Преузето 25.3.2016. са <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/9812-u-srbiji-kao-i-u-eu-vebsajt-ima-75-preduzea-?params=VEnEaXu510UWZ570WeW555MAS545G1b475mhw545uiB485ZQB525jWG540pHV290NNO485KMF540nST505MDV535ZHej6b0it5EHB575bGB485jWE550TfS500SaQ485AnF570XSe320YHw505QpE560TLI575PZU230>

²⁹⁸ Преузето 1.9.2015. са <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2015.pdf>

²⁹⁹ Преузето 25.3.2016. са <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/9812-u-srbiji-kao-i-u-eu-vebsajt-ima-75-preduzea-?params=VEnEaXu510UWZ570WeW555MAS545G1b475mhw545uiB485ZQB525jWG540pHV290NNO485KMF540nST505MDV535ZHej6b0it5EHB575bGB485jWE550TfS500SaQ485AnF570XSe320YHw505QpE560TLI575PZU230>

³⁰⁰ Преузето 13.7.2015. са <http://www.planeta.org.rs/46/15temabroja2.htm>

промотивни и маркетиншки алат. (...) Присуство на интернету остварено кроз статичне презентације – класичне веб-сајтове – напосто више није довољно (...).“ Челни људи компанија не треба да занемаре утицај визуелног слања порука у времену мултимедија, нити ниво поверења које има прималац поруке коју му лично шаље први човек компаније. Правило је – више се верује изјави директора, који се види, него безличном саопштењу ПР службе! Директори великих компанија су прихватили те чињенице јер је „(...) 2014. година рекордна за друштвене мреже. После две године слабог раста, проценат директора у ревизији који имају налог на друштвеним мрежама је на 28% (...),“³⁰¹ што је више него пре неколико година када је био испод 20%. Број директора који користе мрежу LinkedIn „(...) скоро је учетворостручен (...) чинећи је (...) најпопуларнијом друштвеном мрежом за директоре. Twitter је такође допринео расту коришћења друштвених мрежа. (...) Директори имају више самопоуздања (...) како да користе Twitter без изазивања опасности и штете по репутацију“³⁰², како личну тако и компанијску.

Анализирајући овај аспект комуникације Електропривреде Србије (стање на дан 31.12.2015) аутор закључује:

- ЈП ЕПС има свој сајт, чија је садржина у надлежности Сектора за односе с јавношћу, а визуелни идентитет и ажурирање у надлежности Сектора за маркетинг;
- ЈП ЕПС није присутан на друштвеним мрежама, не постоји ни компанијски нити профил генералног директора;
- на друштвеним мрежама није присутно ни зависно привредно друштво ЈП ЕПС, „ЕПС Дистрибуција“ (има сајт);
- на сајту ЈП ЕПС нема актуелних видео-материјала, нити оних који обавештавају посетиоце сајта о активностима компаније, нити оних које би медији могли да бесплатно преузимају и објављују;
- на сајту ЈП ЕПС објављују се сва саопштења која се, иначе, у писаној форми дистрибуирају медијима;

³⁰¹ *Ibid.*

³⁰² *Ibid.*

- на сајту постоји фото-галерија коју могу да користе медији, али се не ажурира редовно (у току зиме нема зимских, већ само летњих фотографија, фото галерија не прати организационе промене у ЕПС-у...).

Стратегијом комуникације компаније треба да се утврди план активности у онлајн заједници и да се јасно утврди ко ће бити одговоран за то. Излазак на друштвене мреже не мора да буде по правилу кампања, како се препоручује, већ да се то дешава континуирано, полако и осмишљено, како би могле да се анализирају и предности и последице онога што се дешава са профилима на којима се компанија већ налази.

Кад се компанија прикључи онлајн заједници, требало би да има следеће циљеве:

- да приказивањем својих видео записа, изјава, порука и информација обезбеди да се компанија веродостојно, без посредника, представи у тој заједници;
- да повећа утицај компаније у онлајн заједници;
- да помогне развоју производа компаније добијањем повратних информација (*feedback*) од купаца производа и корисника услуга;
- да креира садржај свог наступа на друштвеним мрежама;
- да повећа продају;
- унапреди корпоративну комуникацију у заједници која је веома захтевна кад је реч о комуникацијама (желе да се са њима комуницира одмах);
- повећати поверење купаца и корисника услуга.

Кад се утврде циљеви и активности, пре изласка на друштвене мреже потребно је да организациона јединица за комуникације (сама или са екстерним партнером):

- препозна друштвене мреже на којима треба да се појави компанија (у складу са областима пословања, конкуренцијом, партнерима);
- прати друштвене мреже које су од интереса за компанију и све дискусије по форумима, расправе, коментаре на блоговима и свако помињање брендова компаније;
- креира профиле на друштвеним мрежама и отвори корпоративни канал (нпр. Фејсбук, Твитер, Линкдин, Јутјуб);
- на корпоративном сајту креира комуникационе алате који подстичу комуникацију са посетиоцима сајта;

- ажурира компанијски блог на дневном нивоу и укључује се у дискусије на осталим блоговима;
- утврди који блогери могу имати утицаја на креирање става онлајн заједнице према компанији и унапреди комуникацију са њима;
- спреми листу најчешће постављених питања о пословању (*FAQ – Frequently asked questions*) компаније, као и да спреми одговоре на њих, у складу са правилима комуникације у онлајн заједници;
- укључи се у комуникацију, започне комуникацију на блоговима, форумима, коментарише постове;
- обезбеди одрживост и континуитет присуства на мрежама, уз дневно ажурирање;
- обезбеди промоцију стручности људи који раде у компанији, али не и брендова које производи компанија.

Правила која никада не смеју да забораве особе које се у име компаније појављују на друштвеним мрежама и интернету су:

- забрањена је употреба строгог, корпоративног језика. Људи комуницирају са људима, а не са институцијама. На друштвеним мрежама се не објављују ПР текстови, нарочито не тоном каквим се иначе пишу.
- промоцији компаније, кроз рекламе, није место на друштвеним мрежама;
- проблем који се појави, не сме да се игнорише, јер ако покушавате да га сакријете, он ће само ескалирати;
- лаж је забрањена.

Представник компаније на друштвеним мрежама треба да поштује чињенице да:

- је комуникација на интернету у писаној форми и на ком год језику да се води, мора да буде писмена, граматички исправна;
- друштвене мреже захтевају искреност, аутентичност, познавање својих корисника, доследност, великодушност, личност, одговорност, способност слушања и моћ суздржавања када нешто треба да се критикује;
- иза његовог имена и презимена увек стоји компанија и оно што он говори/пише, увек говори/пише и компанија коју представља.

Ово правило је обавезно за званичнике. У великом броју компанија за све запослене су прописана правила комуникације на друштвеним мрежама. Веома је присутна дилема о

границе између „приватног“ и „пословног“ у комуникацији на друштвеним мрежама, која омогућава поштовање права на слободу мишљења, али и обавезу да том комуникацијом не угрозите свој посао и компанију у којој радите. Нико нема један, универзалан одговор на то питање, мада има и оних који сматрају да та дилема и не постоји и да свако има право да на друштвеним мрежама износи своје мишљење не базирајући се на компанијске кодексе понашања. Ако сте на друштвеним мрежама, дошли сте у ситуацију да „(...) сваку своју мисао путем ‘звучника’, тј. друштвених мрежа ставите на оцјену и суд осталих који то користе. (...) Ова тема отвара и многа друга питања. (...) Можемо ли у радно вријеме бити ‘фини и пристојни’ и поштовати правила, а након 17 сати ‘распалити’ по свему? Смијемо ли као ‘незадовољни грађани’ коментарисати рад нпр. владе или неких државних институција а да смо и сами запосленици неке од таквих институција? Иако нам се чини да су сви одговори једноставни, они у ствари нису ‘нормирани’ и сви их могу тумачити на свој начин.“³⁰³ Друштвени медији су постали обавезан алат сваког ПР менаџера који му не компликују, већ олакшавају посао и чине га много ефикаснијим. Стога се досадашњи класични ПР 1.0, када је компанија слала поруке и материјале медијима и чекала да их они, по својој процени, објаве или не, претворио, пратећи WEB 2.0, у ПР 2.0. Сада ПР менаџер преко друштвених мрежа, свим медијима, у исто време, преко, на пример, твита председника компаније, шаље његову изјаву коју онлајн медији преузимају и диктирају традиционалним медијима да их преузму са друштвених мрежа, а не из писаног саопштења компаније.

Таква комуникација је постала двосмерна, публика реагује на објаве компаније на друштвеним мрежама, ваши пратиоци прослеђују ваше материјале, што доноси одређену дозу поверења код осталих корисника друштвене мреже. „Препорука пријатеља је постала веома утицајна, јер је пријатељ тај коме више верујемо него некој реклами која нас прекида у нечему.“³⁰⁴ Друштвене мреже и корпоративна комуникација на њој носи ризике и то је „(...) мач са две оштрице и ако се измакне контроли може створити штету вама и вашој компанији. Једна врло мала грешка или лоша комуникација са корисницима и ваша репутација се може срушити преко ноћи.“³⁰⁵

³⁰³ Мочевић, D., Prime communications blog на <http://prime.ba/gdje-je-granica-između-licnog-misljenja-i-poslovne-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/> преузето 15.7.2015. године.

³⁰⁴ Преузето 15.7.2015. са <https://gorilamarketing.files.wordpress.com/2011/07/34598145-druc5a1tveni-mediji-ka0-marketinc5a1ki-alat.pdf>

³⁰⁵ *Ibid.*

Обавеза сваког ПР менаџера данас је да савлада неке основне веб вештине, чак и када се његова компанија налази на друштвеним мрежама уз логистичку подршку не само компанијског ПР одељења већ и специјализоване агенције за управљање интегрисаним комуникацијама. С тим вештинама он може да прати и професионалце из агенција који у име корпорације која их је ангажовала комуницирају на мрежама. Радећи на друштвеним мрежама ПР-ови се сусрећу са „(...) мноштвом техничких детаља које комјунити менаџери требају знати извршити брзо и учинковито, а посебице у случају кризних ситуација. Већина (...) углавном има свог вебмастера, ИТ стручњака, или инхаус веб девелопера. (...) Говорећи о кризним ситуацијама у друштвеним медијима једна ствар је сигурна, а то је да се догоде у најгорем могућем тренутку. Дакле, што ако баш тај дан ваш вебмастер није доступан, а ви требате усмјерити свој Твитер фид на своје корпоративне странице или додати нови таб на Фејсбук фан страници?“³⁰⁶ Зато се препоручује да ПР менаџери овладају најважнијим алатима за излазак на друштвене мреже.

За сваку компанију постоји значајан ризик да се у реалном времену нађе у арени друштвених мрежа. Данас свако има прилику да у тој сфери „(...) изнесе мишљење по сопственом нахођењу (...) без било какве провере чињеница. Животни век информације на мрежи је бесконачан, а информације могу имати значајан утицај на перцепцију и углед бренда једне компаније.“³⁰⁷ Да би се компаније супротставиле таквим претњама, развијен је алат (софтверска платформа) који припрема компаније за такве кризе – „онлајн ратна соба“ (*Online War Room*). У току обуке клијенти се стављају у различите симулиране ситуације засноване на великом броју различитих кризних сценарија. Та обука обухвата:

- „Клијенте који тек улазе у простор друштвених медија, који немају успостављен план реаговања, а имају жељу да развију један овакав план;
- Клијенте који поседују развијен план реаговања, али желе да га испробају и побољшају;
- Клијенте који желе да обуче своје запослене који се баве друштвеним медијима или едукују своје руководиоце о њиховим карактеристикама и ставовима на друштвеним медијима;

³⁰⁶ Преузето 15.7.2015. са <http://manjgura.hr/blog/10-osnovnih-web-vjestina-koje-bi-svaki-pr-ovac-trebao-imati/>

³⁰⁷ Преузето 10.9.2015. са <http://crisissimulator.groundfloormedia.com/>

- Клијенте који у будућности очекују одређене проблеме и желе да се за исте припреме.³⁰⁸

Обука, која се може одржавати код власника алата (*Ground Floor Media – GFM*) или код клијента, даљински, онлајн, обухватају следеће:

- „Идентификацију најчешћих криза/питања или криза/питања која се највише очекују;
- Коришћење најбоље праксе ради припреме плана реаговања (за клијенте који већ не поседују један такав план);
- Симулација потенцијалних сценарија, укључујући и избор појединаца који постављају и припремају поруке и разговоре да би стартовали сценарији, као и идентификацију потенцијалних фотографија и вести које би могле бити повезане са тим сценаријима;
- Активности праћења дискусија, чиме се омогућава преиспитивање након спровођења симулације, односно када се обука приведе крају, ради разговора о предностима, слабостима, могућностима и претњама установљеним у току симулације;
- Ревизија активности, као и дискусија и актуелизација плана реаговања, зависно од потребе.³⁰⁹

За време обуке поједини чланови консултантске куће даљински постављају различите садржаје преко различитих псеудонима/налога који би клијенту стварали кризне ситуације на друштвеним мрежама, док други консултанти дају савете како да се реше те кризе. Тако представници компанија добијају упутства и информације о најбољој пракси за решавање проблема на друштвеним мрежама.

2.8.4. Српске компаније на друштвеним мрежама

У стручној јавности, захваљујући низу истраживања, стиче се утисак да друштвене мреже имају велики утицај на процесе комуникације у једној друштвеној заједници и на креирање јавног мњења. Од таквих тврдњи, међутим, одступају закључци истраживања

³⁰⁸ Преузето 16.10.2015. са <http://groundfloormedia.com/crisis-communication/on-line-war-room>

³⁰⁹ *Ibid.*

агенције Спутњик³¹⁰, која не спори да „(...) друштвене мреже омогућавају да информација врло брзо дође до корисника и медија“³¹¹, али је по њиховим истраживањима, „(...) утицај интернета у Србији минималан, поготову у поређењу са телевизијом. За разлику од светских лидера којима тимови осмишљавају кампање, српски политичари све решавају стихијски и сами.“³¹²

Спутњик је, разговарајући са стручњацима онлајн комуникација и креаторима политичких кампања покушао да утврди колики значај има Твитер у политичким кампањама у Србији и колико појединци и политичари могу да утичу на јавно мњење својим активностима на Твитеру. Драган Варагић³¹³ истиче да се број активних корисника Твитера у Србији креће између 150.000 и 200.000, што је у односу на број становника и број активних корисника значајан број – „Твитер се двоструко више користи у Србији него у Енглеској (...).“³¹⁴ Међутим, Варагић истиче да је тај број много мањи од броја конзумента радио и ТВ програма, што значи да на креирање јавног мњења електронски медији и даље имају много већи утицај него Твитер. Он указује да су „(...) реакције одређеног процента активних корисника Твитера на неку политичку вест (...)“ минорне и истиче да је „(...) то зрнце песка у пустињи“. Захваљујући Твитеру политичари и личности из јавног живота врло брзо долазе до медија. И тек тада, када се преузимају њихове поруке и изјаве „(...) са Твитера, Фејсбука и других мрежа од стране великих медија који озбиљно утичу на формирање јавног мњења“³¹⁵ може се говорити о неком утицају на примаоце порука. Може се закључити да је Твитер „испровоцирао“ велике медије да промовишу поруке са друштвених мрежа и да су велики медији, а не Твитер директно утицали на јавно мњење.

Утицај Твитера у Србији је „(...) мањи од један одсто, без обзира што људи који су на друштвеним мрежама, поготово на Твитеру, стичу утисак да сви причају и брује само о

³¹⁰ Новинска агенција Спутњик започела је рад на глобалном медијском тржишту 10. новембра 2014. године. (...)Агенција има своје мултимедијалне прес-центре, ствара ексклузивни контент за сајтове, емитује радијски програм за локалну слушачку публику. Радијски програм ће радити само у савременим форматима: FM дијапазону, у дигиталним форматима DAB/DAB+ (Digital Radio Broadcasting), HD-Radio, као и на мобилним телефонима и интернету. Спутњик ствара свој мултимедијални контент и емитује програм на руском, абхаском, азарбејџанском, енглеском, арапском, јерменском, грузијском, даријском, шпанском, казашком, језику кримских Татара, киргиском, кинеском, курдском, летонском, молдавском, немачком, таџичком, пољском, португалском, паштунском, српском, турском, узбечком, украјинском, финском, француском, хинди, естонском, јапанском. Под брендом Спутњик емитују се целодневне вести на енглеском, шпанском, арапском, кинеском језику. Ради непрекидног емитовања вести у Вашингтону, Каиру, Пекингу и Монтевидеу регионалне редакције раде у режиму 24/7. Фото-служба агенције Спутњик има мрежу фоторепортера по читавом свету. Интернет издање Спутњик регистровано је у Федералној служби за надзор у сфери веза, информационих технологија и масовних комуникација 17. новембра 2014. године. Потврда о регистрацији № FS77-59867. Опширније: http://rs.sputniknews.com/docs/about/o_nama.html#ixzz3hAwO4Ays

³¹¹ Преузето 28.7.2015. са <http://sptnkne.ws/ek8>

³¹² *Ibid.*

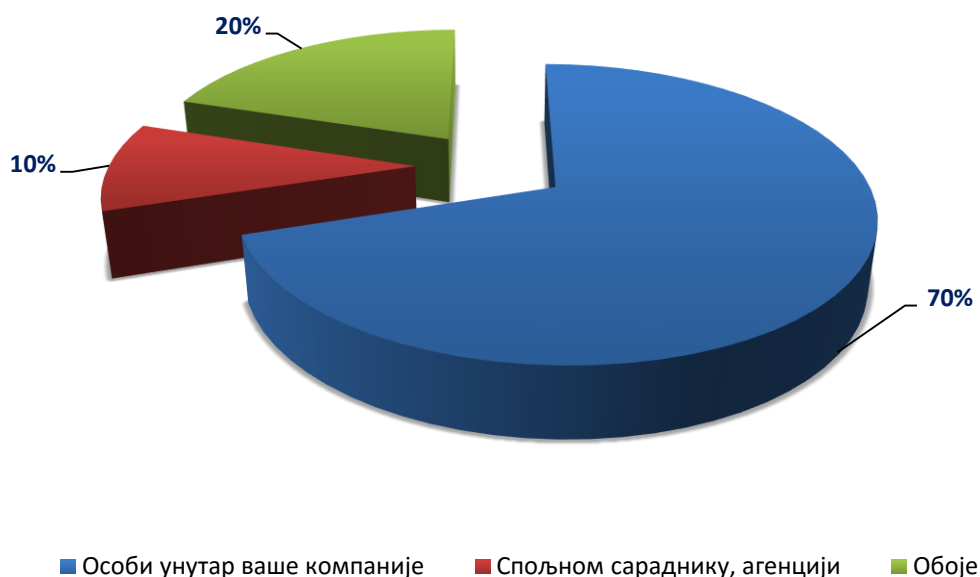
³¹³ Драган Варагић је блогер, онлајн стратег, професионални предавач и бави се саветодавним услугама из области пословне примене интернета.

³¹⁴ Преузето 28.7.2015. са <http://sptnkne.ws/ek8>

³¹⁵ *Ibid.*

некој одређеној теми. Твитер је направљен да свако од нас прати само оне које је одабрао и апсолутно нема увид у то шта се догађа на тој друштвеној мрежи у целини.³¹⁶

Закључујемо да је „(...) Твитер потенцијално корисна платформа – ако се правилно користи. Међутим, бар засад, он у Србији представља ‘комуникациони шум’ и (...) буру – али у лавору воде.“³¹⁷ Присуство српских компанија на друштвеним мрежама се истражује с времена на време и резултати тих истраживања указују да је највећи број компанија присутан на друштвеним мрежама, док ефекти њиховог постојања у онлајн заједници остају енигма. У једном од тих истраживања³¹⁸ указује на то се да „(...) свега 30% компанија користи спољне сараднике за вођење ПР и маркетиншких активности на друштвеним мрежама, од којих се само 10% њих ослања искључиво на спољне сараднике.“³¹⁹



Слика 7. Коме је поверена комуникација преко друштвених мрежа (2012), извор:

<http://igortomic.net/kako-kompanije-u-srbiji-koriste-drustvene-mreze-u-poslovne-svrhe/>

³¹⁶ Зоран Станојевић, уредник РТС-а, преузето 28.7.2015. са <http://sptnkne.ws/ek8>

³¹⁷ Преузето 28.7.2015. са <http://sptnkne.ws/ek8>

³¹⁸ Компанија Масми је јуна 2012. године извршила истраживање о томе како компаније у Србији користе друштвене мреже у пословне сврхе. Подаци за ово квантитативно истраживање прикупљени су телефонском и интернет анкетом, а испитано је 170 компанија које послују у Србији. У свакој од компанија испитана је била особа задужена за комуникационе активности на друштвеним мрежама. Скоро 60% анкетираних компанија има више од 50 запослених. Позиције испитаника задужених за представљање компаније на друштвеним мрежама су од „обичних“ службеника (2,9% испитаника), преко ПР менаџера, ИТ сектора и директора маркетинга (по 5,3%), власника компанија (8,8%), затим маркетинг менаџера (12,4%), преко вишег менаџмента (13,5%), па све до директора (17,1%) и менаџера (21,2%). Занимљиво је да су чак и руководиоци финансија задужени за представљање појединих компанија на друштвеним мрежама (у 4,1% компанија), док стручни сарадници или саветници чине свега 4,1% испитаних особа. Делатности којима се компаније баве су шаролике, а протежу се од производње и прераде, преко услужних делатности па све до маркетинга.

³¹⁹ Преузето 28.7.2015. са <http://igortomic.net/kako-kompanije-u-srbiji-koriste-drustvene-mreze-u-poslovne-svrhe/>

Истраживање показује да „(...) свега око 35% њих користи друштвене мреже свакодневно, док чак око 44% компанија то чини тек једном недељно или ређе(...)“³²⁰, док посебан проблем представљају финансије – само „(...)15,6% компанија одваја преко 5% буџета намењеног за маркетинг и ПР активности у сврху промоције на друштвеним мрежама.“³²¹

На редовну додатну едукацију о друштвеним мрежама само 1,5% компанија је слало своје запослене, а 41% само када имају времена. Чак 47% компанија никада или веома ретко едукује своје запослене о друштвеним мрежама. Ипак, истраживање је показало да 33,6% испитаника ажурно прати правила о комуникацијама на друштвеним мрежама, а око 25% да то нису чинили. Важан је податак да 36,6% компанија има кодекс о комуникацији запослених на друштвеним мрежама.

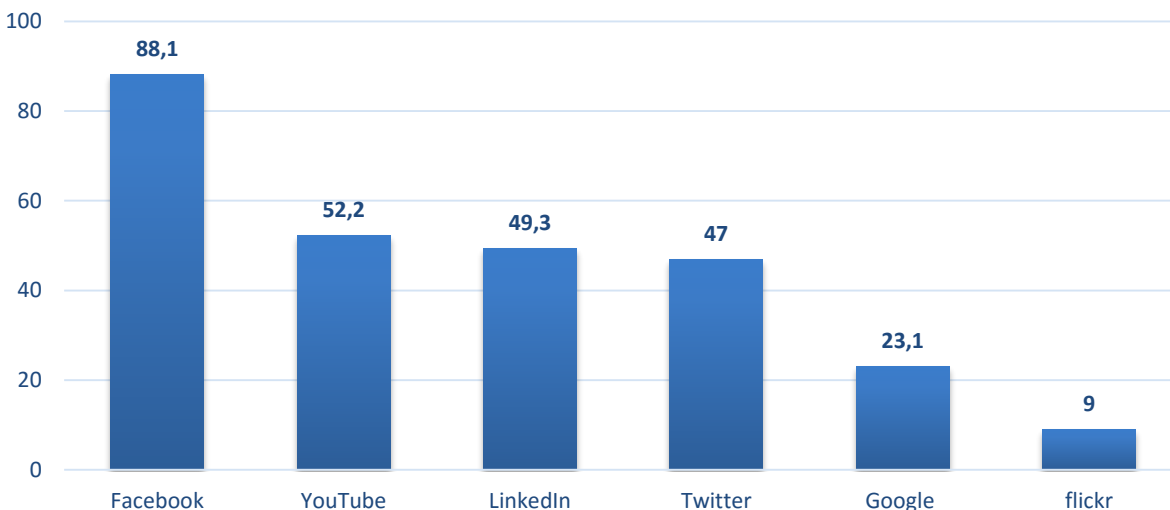
Кодексом пословног понашања у ЈП ЕПС прописана су правила комуникације на интернету, посебно на друштвеним мрежама. Утврђује се да „(...) непословна употреба интернета подразумева коришћење друштвених мрежа и посету интернет презентацијама ради коришћења аудио и видео-материјала који нису у пословне сврхе, прослеђивање ланчаних електронских порука и свесно слање деструктивних садржаја (вируси и сл.). (...) Коришћење интернет сервиса ради промовисања, заступања или других потреба појединаца и организација чија делатност није у вези са пословањем ЕПС Групе, као и све комерцијалне активности које нису у вези са пословним потребама. (...) Непримерено је на друштвене мреже постављати фотографије из радног окружења, а то се посебно односи на фотографије које приказују различите облике неформалног понашања на радном месту. (...) У садржајима који се објављују на приватним налозима на друштвеним мрежама није дозвољено користити лого ЕПС Групе. (...)“³²²

%

³²⁰ *Ibid.*

³²¹ *Ibid.*

³²² Кодекс пословног понашања ЈП ЕПС, донет 29.6.2015. године.



Графикон 4. Друштвене мреже на којима се налазе српске компаније (извор: <http://igortomic.net/kako-kompanije-u-srbiji-koriste-drustvene-mreze-u-poslovne-svrhe/>)

Доминантна присутност српских компанија на Фејсбуку (88,1% испитаних) и на Јутјубу (52,2%) је очекивана, јер су то погодне мреже за компаније које су пре свега окренуте маркетиншким комуникацијама. То потврђују и следећи подаци: 70% компанија види друштвене мреже као користан маркетиншки и ПР алат за комуникацију са клијентима и промоцију компаније, док их 55% види као повољан маркетиншки и ПР алат. Само 7% сматра да друштвене мреже нису корисне за компанију или они немају сазнања о предностима друштвених мрежа.

На питање зашто компаније користе друштвене мреже, одговорено је:

1. комуникација бржа и једноставнија;
2. видљивост фирме је већа, а позиционирање је боље;
3. могућности оглашавања су повољне;
4. 15% је изјавило да не користи друштвене мреже нити планира да их користи.

Компаније које не користе друштвене мреже истичу следеће разлоге:

1. технолошко/безбедносни проблеми;
2. страх од ризика за репутацију;
3. одузима много времена;
4. страх од губитка контроле над бренд поруком;
5. страх од негативних коментара од стране онлајн заједнице;

6. захтеван ниво транспарентности/повезивања са потрошачима;
7. непостојање буџета.

Компаније у Србији су почеле да се појављују на друштвеним мрежама тек крајем прве деценије XXI века, што је потврдило и ово истраживање, јер је готово половина испитаника (49,5%) истакла да су на друштвеним мрежама од једне до три године, од три до пет година 24,2%, а од шест до 12 месеци 14,3%. Само 3,3% има искуство дуже од пет година. Велики значај и важност онлајн заједнице и комуникације преко друштвених мрежа схвата готово 80% испитаника (веома је важно – 56% и важно је – 32%).

„Испитаници *Digital safari* истраживања су као топ пет изабрали исте алате као најважније и као оне које највише користе. Међутим, упоређивањем ових резултата једино за Фејсбук постоји статистички значајно подударање, што значи да је то једини алат који се истовремено сматра важним и користи у истој мери.“³²³ Осталим алатима у компанијама углавном придају већи значај него што их користе.

Табела 1. Које онлајн алате и друштвене медије највише користимо (извор:

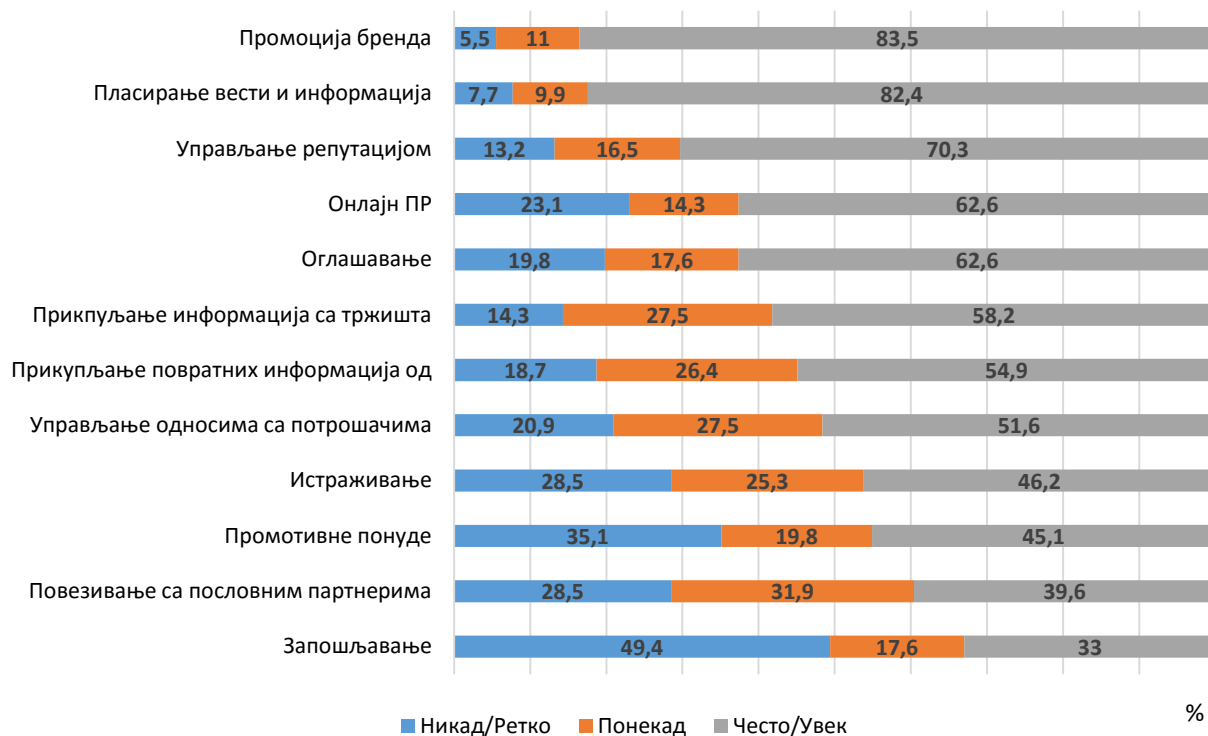
<http://www.eg.rs/digitalsafari/>)

	Топ пет онлајн алата и друштвених мрежа по ВАЖНОСТИ	Топ пет онлајн алата и друштвених мрежа по УПОТРЕБИ
1	Facebook	Facebook
2	Online advertising	Online advertising
3	YouTube	YouTube
4	Twitter	Twitter
5	Blogs	Blogs

Излазак компаније на друштвене мреже захтева ажурност и активност и то се као императив препознаје код 68% испитаника који тврде да њихова компанија сваког дана користи друштвене мреже. Од три до пет пута недељно на мреже излази 18%, а три до пет пута месечно 12%, док једном у неколико месеци у онлајн заједницу изађе 2% компанија.

³²³ Преузето 29.7.2015. са <http://www.eg.rs/digitalsafari/>

У компанијама које имају много дужу традицију коришћења друштвених мрежа, оне се користе пре свега за управљање односа с потрошачима (*CRM – Customer relationship management*) и запошљавање, што отвара могућности за раст у овим областима. У Србији, међутим, друштвене мреже се у мањој мери користе за *CRM*, а највише за промовисање брендова, пласирање вести и информација, па се то своди на онлајн односе с јавношћу и онлајн маркетинг.



Графикон 5. У које сврху се најчешће користе друштвене мреже (извор:

<http://www.eg.rs/digitalsafari/>)

Комуникација преко друштвених мрежа захтева посебна знања, вештине и способности и то се препознаје у компанијама у Србији. Иако у 51,6% компанија не постоји посебно одељење које је задужено за комуницирање на друштвеним мрежама, важан је податак и да у 48,4% компанија имају посебну организациону јединицу која брине о тој сфери комуникација. У компанијама у којима не постоји посебно одељење за онлајн комуникације, то је у надлежности односа с јавношћу/корпоративних комуникација (44,7%), маркетинга (36,2%), менаџмента (12,8%) или неке друге целине (6,4%). У компанијама постоји једна или више особа које су задужене искључиво за друштвене мреже

потврђује 60,4% испитаника, док 39,6% потврђује да у компанији немају особу чија је примарна одговорност управљање комуникацијама на друштвеним мрежама. Само 30,8% испитаника је потврдило да компанија има посебан правилник за корпоративну комуникацију на друштвеним мрежама, док 69,2% испитаника истиче да њихова компанија уопште не разматра доношење таквог правилника (39,6%), да раде на изради правилника (16,5%), око 9% је разматрало потребу доношења правилника, али је одлучило да им није потребан, док 4,4% истиче да га немају, али да о томе размишљају.

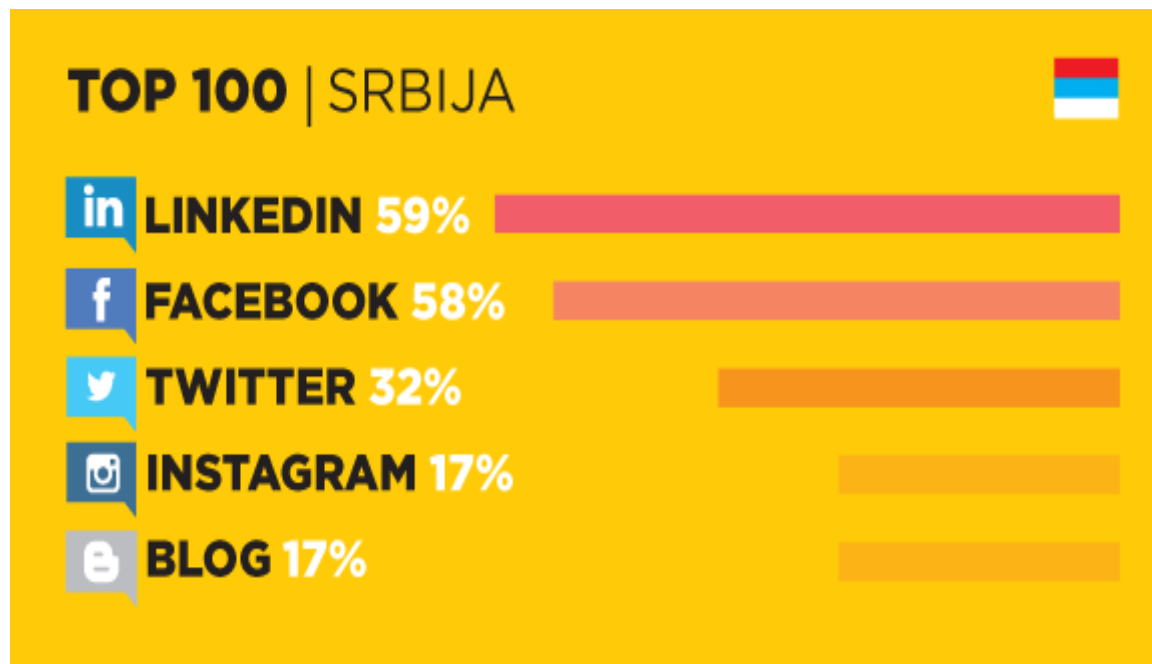
Истраживачи закључују: „(...) регулисање приступа друштвеним мрежама разликује се у зависности од врсте приступа друштвеним мрежама који компаније прописују.“³²⁴ Компаније у којима постоје особе задужене за комуникацију на друштвеним мрежама и имају право да наступају у име компаније, најчешће већ имају правилник или су у процесу развоја правилника, док готово половина компанија у којима сви запослени имају приступ друштвеним медијима, немају и нису разматрали могућност да донесу такав акт. Истраживање показује да у 78% испитаних компанија запослени немају ограничења у приступу друштвеним мрежама, и за приватне и за пословне сврхе, да у 15,4% компанија друштвеним мрежама могу да приступе само запослени којима је то непосредна одговорност, док остали запослени не могу користити друштвене мреже на послу. У 6,6% компанија свако има приступ друштвеним мрежама, али само у пословне сврхе. Закључује се да компаније у Србији, које су учествовале у истраживању, не ограничавају запосленима у потпуности приступ друштвеним мрежама. Напротив, највећи број компанија запосленима дозвољава приступ друштвеним мрежама и у пословне и у приватне сврхе.

Резултати различитих истраживања на исту тему (Присуство српских компанија на друштвеним мрежама) који су дијаметрално супротни, показују да се, ипак, не може извести један закључак о корпоративним комуникацијама на интернету. Истраживање агенције „Пионири“ рађено крајем 2014. и почетком 2015. године³²⁵ указује да готово половина највећих српских компанија „(...) и даље одбија да призна интернет и друштвене мреже као

³²⁴ Преузето 29.7.2015. са <http://www.eg.rs/digitalsafari/>

³²⁵ Листа НИН-ових Топ 300 компанија је сужена на Топ 100 најбољих српских компанија. У анализу су укључени и брендови који су у саставу наведених компанија, па се дошло до бројке од 150 брендова. Претраживано је њихово присуство на следећим друштвеним мрежама и платформама: blog, Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, Google+, Instagram, Foursquare и LinkedIn. Критеријуми су постављени на почетку истраживања. Први корак при претрази блога је била претрага преко Гугла по кључној речи „блог“, а наредна да се у оквиру сајта одређене компаније изврши идентична претрага користећи исту кључну реч. Код претраживања друштвене мреже Фејсбук било је битно присуство компаније или њених брендова на овој мрежи (којих може бити више), без улажења у оцењивање садржаја на страницама. Код Твитера је било битно да поред отвореног Твитер профила, компанијски или бренд налог мора да буде активан. Као неактиван налог рачунао се сваки на коме садржај није постављан дуже од 30 дана.

равноправног учесника у борби за сваког потрошача и његову наклоност. А млађе генерације, поготово миленијалси који су сада већ највећа потрошачка групе, одрастају уз четврти медиј и верују му бар онолико колико су њихови родитељи веровали телевизији.“³²⁶



Слика 8. Топ 100 српских компанија на друштвеним мрежама

Аутор је, у циљу провере резултата цитираног истраживања, посетио сајтове неколико највећих фирми које послују у Србији са НИН-ове листе ТОП 300.

³²⁶ Преузето 30.7.2015. са <http://www.pioniri.com/sr/top-100-sprskih-kompanija-na-drustvenim-mrezama/>

Табела 2. Пет највећих фирми* /присуство на друштвеним мрежама**

	Фејсбук	Твитер	Линкедин	Јутјуб	Пинтерест	Инстаграм	Гугл +
НИС	178.853 пратилаца	2.274 пратиоца	11.887 пратилаца	179 пратилаца 122.544 прегледа	10 пратилаца	802 пратиоца	29 пратилаца
ЕПС	/	/	/	/	/	/	/
Телеком	Не ради профил	4.698 пратилаца	5.886 пратилаца	1.231 пратилац 880.934 прегледа	/	/	/
Теленор	480.815 пратилаца	43.900 пратилаца	9.642 пратиоца	2.613 пратилаца 5.103.793 прегледа	/	/	1.245 пратилаца
ПТТ Србија	/	/	/	/	/	/	/

*критеријум – највећа нето добит у 2013; **стање на дан 30.8.2015. у 20,00 сати

Табела 3. Пет највећих фирми*/ присуство на друштвеним мрежама**

	Фејсбук	Твитер	Линкедин	Јутјуб	Пинтерест	Инстаграм	Гугл +	Фликр
НИС	178.853 пратилаца	2.274 пратиоца	11.887 пратилаца	179 пратилаца 122.544 прегледа	10 пратилаца	802 пратиоца	29 пратилаца	/
Фијат Србија	51.477 пратилаца	1.335 пратилаца	/	118 пратилаца 91.423 прегледа	/	95 пратилаца	25 пратилаца	894 пратиоца
ЕПС	/	/	/	/	/	/	/	/
Телеком	Не ради профил	4.698 пратилаца	5.886 пратилаца	1.231 пратилац 880.934 прегледа	/	/	/	/
ЕПС Снабдевање	/	/	/	/	/	/	/	/

*критеријум висина прихода у 2013; **стање на дан 30.8.2015. у 20,00 сати

Аутор рада је анализом њихове комуникације на друштвеним мрежама, као и садржаја које постављају на Јутјуб, закључио следеће:

- друштвене мреже су им пре свега у функцији промоције корпоративног бренда и брендова са којима су компаније на тржишту;
- користе их за пласирање вести и информација о самој компанији и емитовање рекламних спотова који се иначе емитују на ТВ.

Две велике националне компаније, Електропривреда Србије и ПТТ Србије, немају никакву комуникацију на друштвеним мрежама.

2.8.5. Корпоративна комуникација на интернету – сопственим снагама или са ПР агенцијом

Најутутицајније агенције за односе с јавностима у Србији су, углавном, у системима глобалних ПР фирми (*Action Global Communications*³²⁷, *Chapter 4 Group*³²⁸, *New Moment New Ideas Company*³²⁹, *PR komunikacije Hill & Knowlton*³³⁰, *Olaf&McAteer*³³¹, *Represent*

³²⁷ Action Global Communications group је основана у Никозији, на Кипру, 1971. године. Данас Action Global Communications network послује у више од 40 земаља у централној и источној Европи, на Балкану, на Балтику, Русије, земљама ЗНД, централне Азије, Блиског истока, северне Африке и источног Медитерана. Преузето 4.8.2015. са <http://www.actionprgroup.com/index.php?id=1070>

³²⁸ ПР Агенција Chapter 4 је део Chapter 4 групације која послује широм Централне и Југоисточне Европе и која је ексклузивни представник водеће светске ПР и комуникацијске мреже Burson-Marsteller. Chapter 4 је у региону присутан у Аустрији, Албанији, БиХ, Бугарској, Хрватској, Мађарској, Црној Гори, Румунији, Словенији и Србији. Burson-Marsteller (www.bm.com) је водећа светска ПР и комуникацијска мрежа, основана 1953. године, са седиштем у Њујорку. Део је Young & Rubicam групе брендова од 70-их година (www.urbrnds.com). Данас послује у чак 90 земаља широм света и сарађује са најуспешнијим компанијама. Chapter 4 је и део Leading Advisors Group која обухвата мрежу водећих компанија у различитим областима комуникација, од односа с јавношћу, лобирања, истраживања тржишта, едукације, до унапређења продаје, ДОП и других сродних делатности. Преузето 4.8.2015. са <http://www.chapter4.rs/mreza.php>

³²⁹ New Ideas Holding је први „Холдинг идеја“ на Балкану. Састоји се од New Moment и New Ideas Company и агенција са филијалама у Београду, Загребу, Љубљани, Софији, Тирани, Скопљу, Приштини, Бања Луци, Сарајеву, Подгорици и Пирану. Више од 200 запослених у региону. Преузето 4.8.2015. са <http://www.newmoment.com/region/>

³³⁰ ПР Комуникације HillKnowlton је афилијација HillKnowlton Worldwide. Основана у септембру 2009. као заједнички пословни подухват Creative Unlimited и PR Komunikacija HillKnowlton Slovenija која поседује лиценцу за цео Балкан. Светски ланац HillKnowlton је присутан у 43 државе у свету са више од 80 придружених агенција које заједно запошљавају приближно 2.500 стручњака за комуникације. Агенција је део међународне маркетиншке мреже WPP једне од највећих у свету у чијем оквиру послује више од 150 различитих компанија које својим клијентима пружају услуге из домена интегрисаних маркетиншких комуникација. Укупно више од 135.000 људи радећи у више од 2.400 агенција оквиру мреже WPP у 107 држава опслужује преко 700 клијената. Преузето 4.8.2015. са <http://www.ekapija.com/website/sr/company/preview/91036/Hill-Knowlton-d-o-o-Beograd>

³³¹ Агенција Olaf&McAteer је основана је 2002. године као једна од првих ПР агенција на тржишту Србије која је 2008. године добила позив да се прикључи водећој европској мрежи консултантских агенција, Pleon. Након спајања европске консултантске мреже Pleon и водеће америчке мреже Ketchum на глобалном нивоу, 2010. године агенција је наставила рад као ексклузивна афилијација Ketchum-а, преузето 4.8.2015. са <http://olafmcaateer.rs/sr/o-nama/>

*Communications*³³², *Ruskin & Hunt*³³³, *OM Ogilvy*³³⁴ ...), мада има и агенција које су у самом врху у Србији и региону, али нису део тих глобалних система (*Executive Group*). Све агенције, по систему „кључ у руке“, нуде управљање интегрисаним корпоративним комуникацијама на свим каналима и са свим алатима комуникације. Пре одлуке о ангажовању спољне агенције, топ менаџмент треба да процени да ли у самој компанији кадрови који управљају комуникацијама могу да израде стратегију комуникације на друштвеним мрежама, која ће бити у функцији реализације пословних циљева и да у свакој ситуацији, пре свега у кризи, у виртуелној заједници одбране репутацију организације.

Свака корпоративна интегрисана комуникација коју у име компаније реализује спољна фирма, има одређену дозу ризика, своје предности и мане. Аутор сматра, кад је реч о Електропривреди Србије, која још није присутна на друштвеним мрежама, да највећи ризик постоји управо код комуникација на друштвеним мрежама. Такав излазак у онлајн сферу захтева, по аутору, не само вештине комуникација на друштвеним мрежама већ и поседовање знања и информација која омогућавају квалитетну комуникацију у релативно кратком времену, изузетну писменост, општу културу, познавање правила комуникације у виртуелној заједници.

Свака компанија је спецификум за себе и зато, сматра аутор, није могуће дати један одговор на питање да ли за комуникацију на друштвеним мрежама треба ангажовати само спољну агенцију или је довољно да се унутар компаније запосли одређени број људи који могу квалитетно да реализују утврђене задатке. Оба решења имају и предности и мане. Посебно компанијско одељење за комуникацију на друштвеним мрежама има предност, али само под условом да су компанијски комуникатори на извору информација и да ће им организациона јединица за односе с јавностима, у чијем саставу раде, омогућити да у право време добијају квалитетне информације. Добра обавештеност значајно смањује ризик који носи комуникација у онлајн сфери. Ниво ризика зависи од тога колико је квалитетна

³³² Агенција McCann Erickson Public Relations основана је 2002. у Београду, да би 2011. године ангажовање у ПР-у прешло у агенцију Represent Communications која данас има више од 50 запослених на пет тржишта у региону. Афилијација су међународне мреже Weber-Shandwick која је део Interpublic Group. Преузето 4.8.2015. са <http://represent.rs/o-nama/>. Interpublic Group је једна од агенција из „велике четворке“ глобалних рекламних холдинг компанија. Седиште матичне компаније је у Њујорку, у мрежи ради 48.000 људи у више од 100 земаља, преузето 4.8.2015. са <https://www.interpublic.com/about>

³³³ Реч је о регионалној агенцији која у оквиру пословне мреже има четири регионална представништва, у Србији (Београд), Црној Гори (Цетиње), Хрватској (Загреб), Босни и Херцеговини (Мостар). Преузето 4.8.2015. са <http://www.ruskinhunt.com/srp/kontakt.html>

³³⁴ OM Ogilvy Serbia је део мреже глобалне агенције OM Ogilvy Public Relations која само у односима с јавношћу има више од 60 канцеларије на свих шест континената. Цео систем OM Ogilvy је присутан у 161 граду широм света, преузето 4.8.2015. са <http://www.ogilvy.com/Offices.aspx>

интерна комуникација, што још једном доказује тезу да није могућа квалитетна екстерна комуникација, уколико не постоји квалитетна интерна комуникација. Зато се претпоставља да запослени у фирми имају могућност да на сва питања која се појаве у онлајн сфери, врло брзо добију одговоре у својој компанији и да ће први контакт компаније на друштвеним мрежама бити на репрезентативном нивоу.

Особа која на друштвеним мрежама у реалном времену комуницира са клијентима компаније је „лице компаније“, иако је нико не види, особа која значајно утиче на креирање слике о компанији. Комуникатор на друштвеним мрежама „(...) мора бити права особа за тај посао. Мора познавати (...) фирму и производе, мора се саживјети са (...) пословном филозофијом да би је знао пренијети и мора знати комуницирати.(...) Осим ових основних ствари, та особа мора познавати и друштвене мреже, једнако као и (свој) посао. Мора знати како се то тамо комуницира, шта се смије а шта не смије (...).“³³⁵ При томе се мисли на познавање друштвених мрежа а не само искључиво познавање Facebooka, „(...) јер није сав свијет нити интернет маркетинг на адреси Facebook.com. Дакле, знати све и пратити актуелности, дешавања, промјене које су сталне, а све са циљем да би свој посао могао радити на најбољи начин.“

Комуникација преко дигиталних медија у Србији је тренд који намећу ПР агенције а не организације. На друштвеним мрежама и даље нису значајно присутне домаће утицајне компаније или државне институције. Такав вид комуникације компанија и институција захтева не само техничке предуслове (рачунар, интернет...) већ и кадровске. Излазак на друштвене мреже захтева активност 24 сата, праћење објава о компанији и промптно, квалитетно реаговање оних који имају овлашћења, ако их уопште имају, да у име компаније или институције комуницирају, бране је и полемишу, искључиво износећи аргумент а не личне ставове, са десетинама оних који емоцијом а не чињеницама на друштвеним мрежама утичу на креирање мњења. Такви стручњаци треба да буду натпросечно писмени (ИТ писменост се подразумева), стручно оспособљени за ПР и да су у потпуности упознати са много детаља из пословне политике. Они треба да имају обавезу да прате политичка дешавања и анализирају их а потом извлаче закључке, јер се данас у медијима ретко дешава нешто спонтано. Такви кадрови се тешко налазе у компанијама или државним институцијама.

³³⁵ Преузето 3.8.2015. са <http://prime.ba/da-li-za-drustvene-mreze-angazovati-agenciju-ili-zaposliti-nekog-u-vlastitoj-firmi/>

Када се компанија ослони на решење „унутар куће“ (*in house*), неопходно је да утврди – колики је укупан трошак једног запосленог, колико је радника потребно за комуникацију на друштвеним мрежама, да ли ће компанија бити у онлајн сфери од 8 до 16 часова или 24 часа, да ли ће запослени који у име компаније комуницирају 24 часа моћи да свој посао раде и од куће, да ли ће се компанија појављивати на друштвеним мрежама повремено, само кад има повода, или ће се утврдити нека динамика (2–3 пута недељно), као и да се унапред зна како ће тај посао да се одвија кад се оспособљени кадрови, на пример, разболе или оду на годишњи одмор.

Не мали број компанија се одлучује за ангажовање спољних агенција, где је комуникација на друштвеним мрежама, само један од послова који се уговара. Тада се уговарају све компанијске комуникације - интегрисане комуникације: израда стратегије комуникације, израда месечних планова комуникације, евалуација реализације, писање и дизајнирање свих материјала преко којих компанија комуницира с циљним јавностима. Агенције у исто време раде за више клијената и на тим пословима су, по правилу, ангажовани ограничени кадровски ресурси тих фирми. Један запослени у току радног времена, у исто време ради за више компанија и зато се с правом поставља питање колико квалитетно може да се комуницира у исто време у име и за рачун више компанија. Посебан проблем представља то што се може десити да се у исто време комуницира у име компаније која је у енергетском сектору и у сектору телекомуникација или фармацеутском, који захтевају специфична знања и познавање дијаметрално супротних делатности тих компанија. Не може се оспорити да је компанијама које ангажују спољне фирме за комуникације „(...) често највећи проблем (...) то колико агенција може да се саживи са (...) брендом, односно да пренесе све оно што(...)“³³⁶ компанија жели да пренесе својим садашњим и потенцијалним клијентима, јер ПР агенције раде и за друге клијенте, па се поставља питање колико могу квалитетно да се посвете сваком свом клијенту.

У сарадњи компаније и спољне фирме за комуникације квалитет реализације уговорених послова знатно зависи од ангажовања запослених на пословима односа с јавностима у самој компанији. То више не споре ни агенције и очекују да им компаније обезбеде довољно информација о томе шта је компанији битно, које поруке компанија жели да пренесе, како да их искомуницира, а агенција ће све то да прилагоди за дистрибуцију

³³⁶ *Ibid.*

кроз изабране канале комуникације. Клијент треба да инсистира на међусобној дневној и писаној и усменој комуникацији, на дневном извештавању о реализованим пословима, а агенција на добијању правовремених, јасних и прецизних сугестија како би се у најкраћем времену дошло до утврђивања садржаја порука са којима се комуницира. Агенција те поруке прилагођава, поред осталог, и друштвеним мрежама.

Компанија не треба да агенцији која је ангажована у потпуности препусти комуникацију на друштвеним мрежама и препусти јој приступ профилима, како би само агенција комуницирала у име компаније. И у овим случајевима, агенција треба да буде саветник и да помогне компанији да своју комуникацију са клијентима прилагоди друштвеним мрежама које са собом носе низ специфичности. Компанија треба да агенцији јасно нагласи шта жели да постигне присуством на друштвеним мрежама, а да јој агенција саветима помогне како да то постигне.

На друштвене мреже не мора да се изађе по сваку цену. Уколико компанија нема јасан циљ шта жели на друштвеним мрежама, уколико није кадровски оспособљена да обезбеди подршку агенцији и ако не постоји могућност да се у самој компанији обезбеде сви услови за излазак у онлајн сферу, компанија не мора да отвара профиле на друштвеним мрежама. „Друштвене мреже заиста јесу моћне и битне, али ако их користите са неким циљем. А циљ никако не би требало бити присуство по сваку цијену, односно зато што су сви ту. Наравно, то све подразумијева да имате дефинисано тачно какве поруке преносите, те коме их преносите. Јер само у том случају комуникација има неког смисла.“³³⁷

2.9. Значај комуникације са „опинион мејкерима“

Са људима од утицаја (*Opinion Leaders Relations*), који својим изјавама и конкретним активностима могу да утичу на формирање позитивне или негативне слике о некој организацији или да утичу на креирање јавног мњења према доношењу одређених одлука државних органа које могу да значајно утичу на пословање компаније, организација треба да развија квалитетну комуникацију. Људи од утицаја на креирање става јавности према

³³⁷ Преузето 3.8.2015. са <http://prime.ba/da-li-za-drustvene-mreze-angazovati-agenciju-ili-zaposliti-nekog-u-vlastitoj-firmi/>

компанији су блогери, експерти и новинари. Називају се, најчешће у множини, опинион мејкери (*Opinion Makers*).³³⁸

Примењујући обрасце западних демократија и медија, у Србији је организована едукација новинара, уз помоћ донација из европских фондова или влада појединих земаља. После вишегодишњих курсева кроз које су прошле стотине новинара, традиционални медији у Србији сада, по правилу, извештавајући о некој актуелној теми или анализирајући одређени економски или политички проблем, прибављају такозвано независно, објективно мишљење одређених аналитичара, експерата, консултаната, па и представника невладиних организација. То су опинион мејкери, „креатори мњења“, који су у симбиози са медијима, јер су потребни једни другима, али свој утицај остварују и без медија, захваљујући интернету, блоговима и друштвеним мрежама.

ПР менаџери, на пример, у енергетској делатности, треба да имају списак свих „опинион мејкера“ – аналитичара и стручњака, који у медијима износе ставове о цени енергената, одређеним пројектима електрана, гасовода, набавкама бројила за електричну енергију, приватизацији компанија. Аутор сматра да велике националне инфраструктурне компаније са опинион мејкерима треба да комуницирају плански, да утврде динамику и садржај комуникације, а не да се она одвија *ad hoc*, само када је то потребно компанији, на пример, уочи повећања цене електричне енергије. Уколико се са њима не комуницира редовно, ако им се не омогући да сазнају оно што их интересује, ако их компанија не едукује, одговоре на оно што их интересује потражиће у незваничним изворима који не морају бити благонаклони према компанији. Искуство показује да су ти незванични извори најчешће из саме компаније. Одржавање редовних месечних или тромесечних састанака са опинион мејкерима, слање материјала на њихове мејл адресе, посебне презентације на одређене теме (на пример, уочи поскупљења енергената разговор о нивоу цена енергената и начина како ће бити утрошен новац који је резултат повећања цена), позивање на одређене стручне скупове да буду гости компаније, само су неки од алата које треба користити за развијање квалитетне комуникације са опинион мејкерима. Традиционални медији нису више нити једини, нити најважнији канал комуникације који омогућава опинион мејкерима да својим ставовима утичу на јавно мњење, иако у Србији телевизија остаје и даље најважнији медиј.

³³⁸ Преузето 30.7.2015. са <http://www.learnersdictionary.com/definition/opinion%20maker>

Интернет је за многе теоретичаре и припаднике онлајн заједнице постао нови свет слободних асоцијација, отворене и перманентне комуникације. Тај свет је „(...) рекло би се (...) донео врхунску слободу медија и неограничене могућности у борби против цензуре (...)“³³⁹ стварајући услове да се формула *B2B*³⁴⁰, када организација нуди услуге организацији, и *B2C*³⁴¹, на пример, када компанија дели поклоне купцима, преобрати у нову појаву, *C2C*³⁴², када грађани на интернету међу собом комуницирају поводом тога шта им нуде компаније. Компаније захваљујући интернету имају „(...) изравну и тренутну доступност конкретних циљних јавности, чиме се заобилазе новинари и традиционални медији.“³⁴³ Тако стручњаци за односе с јавностима добијају обавезу да и у интернет сфери граде добре односе и квалитетну комуникацију, пре свега са такозваним независним аналитичарима и блогерима који су важни за корпоративну онлајн комуникацију. Основна механика виралних феномена, па и блогова, „(...) подразумева да је нека личност од утицаја у одређеној онлајн средини усмерила пажњу своје заједнице у истом смеру. Укључивањем других људи у дељење истог искуства покреће се и процес његовог мењања и отвара могућност прављења нових варијација на исту тему. На тај начин се сви заједно укључујемо у вирални феномен, било гледањем, било дистрибуирањем, било креативним доприносом у интерпретацији.“³⁴⁴ Модерна дигитална комуникација, која се пре свега заснива на „економији дељења“, заиста ствара неслућене могућности за слободну и демократску комуникацију, али истовремено је и „(...) одлична платформа за врхунску манипулацију и спиновање јавности, која је већини људи потпуно невидљива.“³⁴⁵ У онлајн заједници и блогосфери обично се мали човек, из народа, супротставља одређеној политици или некој великој компанији, па ће „(...) људи такве блогове масовно постављати и ширити по друштвеним мрежама. У старту се претпоставља да велики и моћан човек држи званичне медије под својом цензуром и људи осећају моралну одговорност да помогну да се истина

³³⁹ Павловић, И., „Како се блогери користе манипулацијама“, *Политика*, 6.6.2015. преузето 31.7.2015. са <http://www.politika.rs/pogledi/Istok-Pavlovic/Kako-se-blogeri-koriste-za-manipulaciju-masama.sr.html>

³⁴⁰ *Business to business* (B2B), односи се на коришћење интернета и веб технологија за куповину, продају, јефтинују, бржу и бољу сарадњу пословних субјеката.

³⁴¹ *Business-to-consumer* (B2C), пословање организације с крајњим корисницима, продаја роба или услуга преко интернета.

³⁴² *Consumer to consumer* (C2C), електронско пословање између клијената који размењују производе, услуге или информације.

³⁴³ Wright, K. D., „The Magic Communication Machine: Examining the Internet’s Impact on Public Relations, Journalism, and the public“, Gainesville, FL; The Institute for Public Relations, 2001, 37–39, доступно на http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001_InternetImpact.pdf) преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 249.

³⁴⁴ Miljanović, B., „Internet superstar – to smo svi mi“, преузето 30.7.2015. са <http://www.bizlife.rs/m/vesti/56041-internet-superstar-to-smo-svi-mi>

³⁴⁵ Павловић, И., „Како се блогери користе манипулацијама“, *Политика*, 6.6.2015. преузето 31.7.2015. са <http://www.politika.rs/pogledi/Istok-Pavlovic/Kako-se-blogeri-koriste-za-manipulaciju-masama.sr.html>

чује. Иза тог малог блогера може се такође крити неко велики, али ће то ретко ко посумњати.“³⁴⁶

Блогер је властити *gatekeeper* (чувар капије) који из мноштва информација бира оне које ће бити предмет његових размишљања у онлајн сфери и које му представљају одређено задовољство у складу са теоријом користи и задовољства (*uses and gratification*). Захваљујући *push* технологији која „(...) омогућава сваком кориснику да обележи оне информације које жели да прими, а да све остале селекционише“, ³⁴⁷ блогери постају уредници „(...) пакета информација које (...) селекују у складу са својим интересима и потребама. Самим тим отвара се и питање критеријума вредности и веродостојности оваквих информација.“³⁴⁸ Јасно је да „(..) дјелатници за односе с јавношћу (...) прате ‘блогосферу’ али њихов однос с блогерима остаје оскудан, јер ‘блогери желе стопостотну доступност, а људи из односа с јавношћу желе контролу.“³⁴⁹ Упркос различитим погледима на „слободу блогера“, „(...) блогови остају корисно средство дјелатницима који покушавају доспјети до интернетски упућених јавности, како настојањем да се њихови жељени садржаји појављују у блоговима, тако и стварањем властитих блогова као дијела комуникацијске стратегије.“³⁵⁰ Пракса показује да је блог све више алат комуникације за обелодањивање и креирање мишљења и имица који користе познате светске компаније, док су цитирана истраживања, као и анализа сајтова најважнијих српских компанија, коју је урадио аутор рада, указала да компаније у Србији још немају праксу да отварају компанијске блокове и да преко њих комуницирају с циљним јавностима и креирају њихове ставове према компанији или брендovima компаније.

Пасивност компаније према аналитичарима и блогерима може довести компанију у одређену кризну ситуацију, нарочито ако они, из њима знаних разлога о компанији износе неистине. То се нарочито односи на блогере који могу те неистине да проносе кроз интернет заједницу. Мотиви за то могу бити различити, а у њих се може укључити и економски мотив. Исток Павловић, познати блогер и интернет предузетник истиче да су „блогери (...) често свесни шта раде, и за то буду добро плаћени. Овде, у Србији. Неки од њих су ми то

³⁴⁶ *Ibid.*

³⁴⁷ Đorđević, T., „Blog i komunikacija na Internetu“, *CM*, broj 3, godina II, Protocol, Novi Sad i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2007, преузето 31.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM03.pdf>

³⁴⁸ *Ibid.*

³⁴⁹ Lewis, T., „Rules of Engagement Change with Blogs“, *PR Week*, 10.6.2007, 15. Преузето из Broom, M. G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 249.

³⁵⁰ *Ibid.*

отворено признали у приватним разговорима. У другим ситуацијама, блогери су изманипулисани од трећег лица и ни сами нису свесни да учествују у преношењу неистина. (...)“³⁵¹ Блоговање је постало професија, па одређени блогери имају прилику да у традиционалним утицајним медијима у Србији пласирају своје „погледе“ или колумне испод којих се потпишу као „блогер“ или се не напише њихово занимање, јер су у најширој јавности познати управо као блогери.³⁵²

И поред могућности манипулација у блогосфери о којој и блогери отворено говоре, у њихове ставове се све мање или се уопште не сумња. Да им се верује доказује чињеница да они широм света привлаче пажњу „(...) потрошача и корисника друштвених медија, нарочито у промовисању производа или услуга. Пре две године њима и њиховом мишљењу о производима и услугама веровао је 41% испитаника, а сада 46%. У Србији се поверење у блогере скоро удвостручило за протекле две године, са 24 на 44 одсто.“³⁵³ Ипак, „(...) не може се увек веровати ни блогерима. Једино што можемо јесте да размишљамо својом главом и да се не поводимо тек тако за масом када крене следећи линч неке особе због текста ‘независног’ блогера“³⁵⁴ или неке компаније која игнорише утицај те заједнице.

Аутор наглашава да компаније не треба да игноришу утицај ни аналитичара ни блогосфере, да са њима треба да комуницирају и пре кризе, јер ће, када дође криза, организација тек тада моћи да схвати шта јој је донело редовно, садржајно и квалитетно комуницирање са опинион мејкерима. Тада ће јавност више веровати аналитичарима или блогерима него представницима компаније, па организација треба да се потруди да опинион мејкери у време корпоративне кризе не постану критичари компаније. У ратним условима важе ратна правила и тада компанија није у могућности да се бави блогозаједницом, јер су приоритет медији и комуникација са грађанима.

³⁵¹ Павловић, И., „Како се блогери користе манипулацијама“, *Политика*, 6.6.2015. преузето 31.7.2015. са <http://www.politika.rs/scc/clanak/329732/Kako-se-blogeri-koriste-za-manipulaciju-masama>

³⁵² *Ibid.*

³⁵³ Каваја, Ј., „Срби најемотивније реагују на лајкове“, *Политика*, 20.6.2015, преузето 30.7.2015. са <http://www.politika.rs/rubrike/spektar/Digitalni-svet/Srbi-najemotivnije-reaguju-na-lajkove.sr.html>

³⁵⁴ Павловић, И., „Како се блогери користе манипулацијама“, *Политика*, 6.6.2015. преузето 31.7.2015. са <http://www.politika.rs/scc/clanak/329732/Kako-se-blogeri-koriste-za-manipulaciju-masama>

2.10. Значај комуникације са организацијама цивилног друштва

У последњој деценији XX века рођене су цивилне иницијативе, групе и покрети, независни од државног система, чији је циљ да утичу на промене тог система, у сваком аспекту његовог деловања. Називају се интересне групе, групе за притисак, невладине организације, непрофитне организације, трећи сектор, удружења грађана, грађанске иницијативе. Све то су организације цивилног друштва које покрећу грађани на основу своје приватне иницијативе. „Све недржавне организације се деле на профитне (комерцијалне) и непрофитне (некомерцијалне). Профитне су оне организације чије деловање има за циљ стварање профита и увећавање постојећег капитала (нпр. предузећа у приватном власништву). За разлику од њих, непрофитне организације су оне које не стварају профит, или, ако га стварају, не улажу га у поновно увећање капитала, већ у различите друге добротворне и хумане циљеве (организације и удружења грађана). Непрофитне организације може основати, поред самих грађана, и влада, па их зато дијелимо на владине (јавне) и невладине (приватне) непрофитне организације.“³⁵⁵

Покушавајући да под једним појмом обухвате све те иницијативе и удружења, има мишљења да треба да се као најсвеобухватнији и најприхватљивији термин користи појам непрофитни сектор, који у себи обједињава све карактеристике ових појмова, али их не асимилира, већ оставља могућност да сваки од њих истакне посебне карактеристике тог сектора. Невладине непрофитне организације су под окриљем појма „цивилно друштво“ који се везује за „(...) светски самит о планети Земљи који је одржан 1993. године. Овај термин је тада у званичном међународном документу који је назван ‘АГЕНДА 21’ први пут искоришћен. Термин је такође повезан са колапсом Совјетског Савеза, настанком организација као што су ‘Солидарност’ у Пољској и Еко форум у Бугарској, где су грађани прокламовали жељу да буду у ‘цивилном друштву’ ван контроле државе у форми која је била деценијама присутна. Од тог периода постало је уобичајено и неизоставно да се у свим документима о развоју користи и термин цивилно друштво.“³⁵⁶

О значењу појма цивилно друштво, који се често изједначава са појмом невладине организације и непрофитне организације нема јасне сагласности нити јединствене

³⁵⁵ Paunović, Ž., „Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju“, *Godišnjak FPN 2011*, godina V, broj 6, Čigoja štampa, Beograd, decembar 2011, преузето 25.6.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Godisnjak-FPN-6-decembar-2011.pdf>

³⁵⁶ Преузето 25.6.2015. са www.logincee.org/file/9288/library

дефиниције. Такво изједначавање није тачно јер су невладине организације само део цивилног друштва, не једини, али веома важан део. Према дефиницији Међународне организације за цивилно друштво (CIVICUS) чији је први састанак оснивачког Управног одбора одржан у Барселони 1993. године и која окупља чланове из више од 150 земаља цивилно друштво је „(...) сфера институција, организација и појединаца лоцирана између породице, државе и тржишта у којој људи учествују волонтерски да унапреде заједничке интересе.“³⁵⁷

Цивилно друштво, схваћено у својој комплексности, и у обе своје компоненте, приватној и јавној сфери, представља *locus* демократије и либералних принципа, али и легитимности модерне државе, сматра Милан Подунавац.³⁵⁸ То важи за друштва у транзицији, мултиетничка и мултикултурна друштва у којима се кроз цивилно друштво учи и потврђује вредност разликовања и толеранције, и кроз стални конфликт, али и компромис интереса, постиже нова перцепција сопственог. Мир је општи услов за настанак и опстанак цивилног друштва, а основни предуслови концепта цивилног друштва су приватна својина и владавина права. По Војиславу Становчићу, суштински елемент цивилног друштва је владавина права.³⁵⁹ То што је важило у класично време настајања и раног цивилног друштва важи и данас. „Полазна тачка концепта цивилног друштва је грађанин са својим индивидуалним цивилним правима, а у његовом средишту су грађанске организације и удружења. (...) Једна од битних одлика класичног концепта цивилног друштва је непосредна комуникација грађана, комуникација лицем у лице (*face-to-face communication*). У модерно време, тежиште се преноси на јавност, која постаје битан део цивилног друштва, а деловање на даљину, преко медија, добија изузетан значај.“³⁶⁰

Иако се у већини класичних концепција цивилног друштва као важан услов постојања цивилног друштва наглашава постојање слободног тржишта уз димензију његовог деловања, Вукашин Павловић истиче да данас о томе постоје прилична неслагања. Цивилно друштво је, наиме, „(...) било и остало арена размене (*the arena of exchange*) у којој влада, како би рекао Диркем, ‘дуализам људске егзистенције’: у исто време постоје акције

³⁵⁷ Преузето 25.6.2015. са <http://www.civicus.org/>

³⁵⁸ Podunavac, M. L., „Princip građanstva i priroda političkog režima u postkomunizmu – slučaj Srbija“, у: Pavlović V. D. [ur.] (1995). *Potisnuto civilno društvo*, ЕКО центар, Београд, стр. 221–238.

³⁵⁹ Stanovčić, V., „Civilno društvo i vladavina prava u višenacionalnim jednicama“, у: Pavlović V. D. [ur.] (1995). *Potisnuto civilno društvo*, ЕКО центар, Београд, стр. 107–131, као и одредница „Civilno društvo“ у Матић, М., Становчић, В. (1993). *Enciklopedija političke kulture, Savremena administracija*, Београд, стр. 184.

³⁶⁰ Pavlović, V. (2006). *Civilno društvo i demokratija*, Službeni glasnik i Zavod za izdavanje udžbenika, Београд, стр. 56.

мотивисане одређеним интересима и алтруистичко-идеалистичких извора друштвене акције; ривалитета, али и међусобне наклоности и узајамности. (...) Може се закључити да је појам цивилног друштва пун унутрашњих тензија и противуречности које раде и опстају заједно. Цивилно друштво је оквир у коме се трага за синтезом приватног и општег добра; област заједништва (*community*) али и слободне индивидуе (*individualism*); поље права, али и експлоатације; јавне етике и индивидуалних интереса; индивидуалних страсти, али и јавне бриге.³⁶¹

Свака компанија која се на тржишту суочава са конкуренцијом, тржишним законитостима и потребама и правима купаца и корисника услуга, треба да рачуна на организације цивилног друштва, као на утицајан фактор који може да помогне или одмогне компанији у достизању утврђених пословних циљева. Компаније ће се суочити не само са тржишном конкуренцијом, већ и са најважнијим колективним актерима цивилног друштва које Павловић одређује као грађанска удружења (асоцијације), грађанске установе (институције) и друштвене покрете.

Такозвани „трећи сектор“ (*third sector*), као део тог цивилног друштва, у коме су грађани организовани у непрофитним, невладиним институцијама и организацијама како би остварили утицај на друштво и систем у коме егзистирају, треба да буде важна заинтересована страна са којима компаније, као што је Електропривреда Србије, треба да комуницирају. Како су независни од „првог сектора“ (државе) и одвојени су од сфере економије и профита („други сектор“) названи су „трећи сектор“ који „(...) од прва два сектора преузима подручја делатности и методе рада, али не и циљеве и сврху због којих постоји. (...) Појам трећег сектора повезује се са радом Лестера М. Саламона и Хелмута К. Анхајера (Salamon, L. M., Anheier, H. K.) (...) који су трећи сектор одредили као скуп институција које се могу дефинисати као посебна сфера смештена између тржишта и државе. Трећи сектор је тако схваћен као сектор ‘приватних организација с јавном сврхом’, чије су суштинске вредности утемељене на емпатији, алтруизму, филантропији, волонтерским добровољним активностима, реципроцитету и узајамности.“³⁶²

У складу са прокламованим суштинским вредностима „трећег сектора“ који је веома активан у промовисању и реализацији политике одрживог развоја, компаније треба да

³⁶¹ *Ibid.*, стр. 56–57.

³⁶² Рауновић, Ж., „Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju“, *Godišnjak FPN 2011*, godina V, broj 6, Čigoja štampa, Beograd, decembar 2011, преузето 25.6.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Godisnjak-FPN-6-decembar-2011.pdf>

препознају свој интерес у таквим пројектима, да их подрже и промовишу своју подршку као друштвено одговорно пословање. Компаније тиме, иако припадају профитном сектору („другом сектору“), као друштвено одговорне, подржавају „(...) партиципацију грађана у решавању друштвених проблема, као и нова партнерства између јавног и приватног сектора у пружању јавних добара и услуга. У том смислу сва три сектора се, иако различита, зближавају, повезују и сарађују, како би се заједница и грађани приближили одрживом развоју (друштвено одговоран профитни сектор, децентрализовано управљање и владање, активан и робусан сектор грађанског друштва).“³⁶³ За „трећи сектор“ се посебно истиче да је непрофитан, за разлику од профитног, док се за невладине организације посебно наглашава њихова независност у односу на државу и владу.

Посебну пажњу компаније треба да посвете сарадњи са невладиним организацијама које, као део цивилног друштва, истичу да су независне од владе, да их владе не оснивају, нити их контролишу. То не значи да између владе и НВО (*NGO – non-governmental organization*) не постоје никакве релације, пре свега на финансијским основама, које омогућавају реализацију пројеката НВО којима оне желе да мењају друштво и систем, углавном на глобалним принципима. Под дефиницију НВО могу да се подведу све организације које формирају грађани на основу приватне иницијативе у складу са важећим националним законодавством које утврђује и регулише оснивање и рад НВО и представљају један од облика организовања група и удружења грађана заснованог на заједничком интересу. НВО су, поред осталог, и у функцији решавања одређених проблема са којима се суочавају грађани у различитим земљама, али уз примену унифицираних модела решења. Да би се исти проблем у различитим земљама решавао на исти начин неопходно је да се за то створи исти законодавни оквир и што је могуће више, исти амбијент. У креирању тог идентичног правног оквира, амбијента и система, значајну улогу имају управо НВО које врше притисак на „први сектор“ (државу и владу) да се такав систем успостави. Средства за реализацију тих притисака, по правилу, долазе из иностранства.

Најдинамичнији развој невладиног сектора забележен у земљама у развоју и земљама средње и источне Европе које су у последњим деценијама XX века започеле транзицију, коју прати промена политичких система, приватизација, дерегулација, либерализација, реструктурисање државних компанија и други процеси који треба да те

³⁶³ *Ibid.*

системе приближе онима који су им модел – системи западне демократије. Иако је удруживање грађана стара појава, НВО ипак представљају феномен који обележава данашње савремено друштво са свим карактеристикама које доноси глобализација. Грађани се удружују да би остварили и задовољили неке своје приватне и општедруштвене интересе, мотиве и потребе, па из тога следи да невладине организације треба да представљају остваривање права „(...) човека и грађанина на слободу удруживања и деловања са другим људима, која заједно са основним слободама и правима представља почетак развоја модерног демократског друштва.“³⁶⁴ Модел организовања и циљеви које треба да реализују идентични су са моделима и циљевима које НВО имају у друштвима западне демократије, у којима су и настале, да би тек касније плодно тло нашле у транзиционим друштвима.

Аутор сматра да су не само за Електропривреду Србије, већ и за цело друштво, најутицајније НВО које су део система међународних невладиних организација а у својој средини делују као националне, под локалним називима, реализујући глобално прокламоване мисије и визије организација чији су део. На пример, *Transparency International (TI)* је међународна невадна организација са седиштем у Берлину која има више од 100 националних подружница, чије деловање не сме да игнорише ни једна влада ни компанија која је на тржишту суочена са конкуренцијом и чије пословање, ако су на међународном тржишту, може бити у фокусу међународних институција које прате поштовање прописа. Свака компанија треба да има у виду да, на пример, Транспарентност Србија, позивајући се на локалне законе о доступности информација од јавног значаја, може, ако за то има повода, изазове велику комуникациону кризу компаније.

Број НВО у Србији сваке године је све већи и то јасно показује колики утицај на јавно мњење, као и на промене економског и политичког амбијента могу да имају. У Србији је 2011. године „(...) по новом Закону о удружењима регистровано око 15.600 НВО о којима се не зна много. Како би прикупиле одговоре на ова и друга питања о удружењима, Грађанске иницијативе су спровеле истраживање на узорку од 1.650 удружења (...).“³⁶⁵ Средства за истраживање „(...) омогућиле су: Америчка агенција за међународни развој (USAID) кроз програм ‘Иницијатива јавног заговарања грађанског друштва’ којим руководи Институт за одрживе заједнице (ISC) и Канцеларија за сарадњу са цивилним

³⁶⁴ *Ibid.*

³⁶⁵ Presentacija rezultata istraživanja „Stanje u sektoru organizacija civilnog društva“ preuzeta 1.7. 2015. са <http://www.mc.rs/nvo-u-srbiji-ko-su-i-sta-rade.4.html?eventId=8191>

друштвом Владе Републике Србије.“³⁶⁶ Истраживање показује да је те 2011. године у Србији „(...) само осам компанија имало већи број запослених од броја запослених у организацијама цивилног друштва (ОЦД) – запослено је преко 4.200 људи, хонорарно запослених је преко 4.500, има преко 150.000 волонтера, стотине хиљада чланова... По броју запослених ОЦД сектор се може мерити са компанијама као што су U.S.Steel, Ресавски рудници, Меркатор...“³⁶⁷

У најширој јавности се потпуно равноправно, без теоријских диференцијација, употребљавају термини – удружења грађана, невладине организације, невладин сектор, непрофитне организације, организације цивилног друштва. Не прави се разлика ни између организација цивилног друштва које су „(...) препознате од стране међународних партнера који дуги низ година улажу у реформу институција (...)“³⁶⁸ и имају финансијску подршку из иностранства и домаћих НВО које немају средстава за реализацију својих пројеката. „У јавности је створен утисак да су све НВО богато финансиране, што није тачно. Реч је о добро позиционираним организацијама под окриљем политичких партија и међународног фактора у Србији“³⁶⁹ које, ипак, добијају и средства из буџета републике Србије.

Према подацима Агенције за привредне регистре (АПР) „(...) у Србији има више од 19.000 удружења грађана (...).“³⁷⁰ Тај број се стално повећава, па је 2015. године објављено да Србија има „(...) 24.438 удружења грађана, то јесте невладиних организација(...).“³⁷¹ У току 2011. године за ОЦД „(...) из републичког буџета издваја се око пет милијарди динара, док издвајања за исте из буџета локалних самоуправа износе више од 600 милиона динара.“³⁷² Издвајања се повећавају, па је „(...) у 2012. години из буџета издвојено 7,7 милијарди динара за цивилно друштво, а већ следеће 2013. године, додељено им је готово двоструко више – 14,38 милијарди динара. Илустративно је да Србија из буџета издваја готово исту суму новца за невладин сектор и за развој науке и технологије. Наиме, 2013. године буџет за науку је износио 15 милијарди динара.“³⁷³

³⁶⁶ *Ibid.*

³⁶⁷ *Ibid.*

³⁶⁸ Marković, N., „У Србији има 19.000 удружења грађана“, *Danas*, 27.02.2013, преузето 1.7.2015. са http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/terazije/u_srbiji_ima_19000_udruzenja_gradjana.14.html?news_id=256498&action=print

³⁶⁹ *Ibid.*

³⁷⁰ *Ibid.*

³⁷¹ Попадић, Ј., „Држава за НВО годишње издваја колико и за науку“, *Политика*, 12.6.2015, преузето 1.7.2015. са <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Drzava-za-NVO-godisnje-izdvaja-koliko-i-za-nauku.sr.html>

³⁷² Marković, N., „У Србији има 19.000 удружења грађана“, *Danas*, 27.02.2013, преузето 1.7.2015. са http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/terazije/u_srbiji_ima_19000_udruzenja_gradjana.14.html?news_id=256498&action=print

³⁷³ Попадић, Ј., „Држава за НВО годишње издваја колико и за науку“, *Политика*, 12.6.2015, преузето 1.7.2015. са <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Drzava-za-NVO-godisnje-izdvaja-koliko-i-za-nauku.sr.html>

Смиља Аврамов не спори опште усвојену дефиницију да је „цивилно друштво друштво слободних грађана са независним медијима и стабилним државним поретком“,³⁷⁴ али истиче да „методе које је одабрала Америка да ‘помогне’ Србији не отварају ни минималан простор за изградњу демократије и цивилног друштва; управо обрнуто, то води у даљи хаос.“³⁷⁵ Аврамов има јасан став: „Организације које су финансиране са Запада не могу се сматрати ни независним ни невладиним, па ни делом цивилног друштва. То су групе, како их у Америци називају ‘spin doctora’, што ће рећи личности са задатком преношења туђих схватања у служби оних који их финансирају.“³⁷⁶ Неспорна је чињеница да је ширење демократије кроз ОЦД кренуло из САД, да су САД највећи донатор ОЦД широм света и да, према Марку Морје Хауарду (Marc Morje Howard) слабости цивилног друштва у посткомунистичким земљама произлазе, поред осталог, из околности да је највећи број организација цивилног друштва створених после пада комунизма „формиран од стране западних организација, и на различитим нивоима зависе од западних фондиција. (...) Иницијативе су долазиле из западних извора који су имали мало сазнања о комунизму и посткомунизму. (...) Активисти су често више гледали своје финансијере, него народ који треба да ангажују и инспиришу.“³⁷⁷ Досадашња пракса с правом указује на зависност ОЦД од финансијера са Запада, али, како су принципи финансирања ОЦД и потом очекивања од њих, потпуно иста код сваког донатора, треба нагласити да било какво финансирање из страних државних установа, које се само представљају као цивилне, с правом ставља под знак питања независност таквих ОЦД. Раст броја ОЦД у Србији и целом свету и „(...) нагли квантитативни и квалитативни раст непрофитног сектора довео је до све веће професионализације и институционализације сектора. Зато ћемо ускоро бити принуђени да говоримо о паралелном деловању три врсте непрофитног сектора: владином непрофитном сектору, профитно-непрофитном сектору и невладином конвенционалном непрофитном сектору.“³⁷⁸ Изазови савременог света и процеси глобализације довешће до тога да ће закон „(...) о непрофитним организацијама морати да буде више међународни закон (да има неке

³⁷⁴ Аврамов, С. (2006). *Цивилно друштво и невладине организације*, Нова Европа, Београд, стр. 93.

³⁷⁵ *Ibid.*

³⁷⁶ *Ibid.*, стр. 94.

³⁷⁷ Howard, M.M., „The Weakness of Postcommunist Civil Society“, *Journal of Democracy*, V.13, No 1/2002, p.167. у Аврамов, С. (2006). *Цивилно друштво и невладине организације*, Нова Европа, Београд, стр. 96.

³⁷⁸ Paunović, Ž., „Promena u identitetu neprofitnog sektora u Srbiji“, rad nastao u okviru naučno-istraživačkog projekta Univerziteta u Beogradu – Fakulteta političkih nauka „Politički identitet Srbije u regionalnom i globalnom kontekstu“, (evidencioni broj: 179076), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, октобар 2012, преузето 1.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/5-%C5%BDarko-Paunovi%C4%87-%E2%80%93-Promena-u-identitetu-neprofitnog-sektora-u-Srbiji.pdf>

опште прихваћене стандарде а да 'непрофитна револуција' која је у току, захтева измене закона скоро у свакој земљи.³⁷⁹

Корпоративне комуникације приликом израде стратешких компанијских докумената (стратегије комуникације и унапређења односа с циљним јавностима) треба да имају у виду све наведено о значају, улози, утицају, начину финансирања и рада организација цивилног друштва. Препознајући циљне јавности, компанија треба да међу ОЦД препозна све оне који својим активностима могу или да унапреде пословање компаније, посебно односе с купцима или корисницима услуга, или да креирају одређене кризне ситуације. Донацијама за реализацију пројеката који су од интереса и за компанију и за ширу друштвену заједницу, као и за ОЦД, стварају се услови да се унапреде односи са цивилним сектором. Анализирајући утицај који одређена НВО има у транзиционом друштву које треба да унапређује постојеће или да изграђује урушене институције, веома је важно да компанија као што је ЕПС има у виду следеће чињенице:

1. Уколико утицајна НВО очекује донацију од ЈП, а ЈП одбије сарадњу, сасвим је могуће да се одређена криза креира за „некооперативну компанију која није препознала значај понуђеног пројекта“;

2. Уколико ЈП прихвати сарадњу и постане донатор НВО иза које стоје одређене фондације из иностранства, блиске одређеним владама, компанија се такође може наћи у кризи, јер се таква сарадња неће допасти одређеним креаторима јавног мњења, који не подржавају рад НВО сматрајући их продуженим рукама иностраних центара моћи;

3. Уколико се државна компанија нађе у одређеној кризи, НВО могу имати следеће утицаје на развој и ток кризе: а) могу је појачати, тако што ће се укључити у креирање мњења против ЈП; б) могу утицати да се смањи тако што ће, као независне, невладине организације, подржати ставове компаније.

После свих могућих опција, јасно је да државно предузеће, као што је ЕПС, треба да има осмишљену, дугорочну стратегију комуникације са организацијама цивилног друштва, посебно НВО, и да буду обазриве и селективне када је реч о избору партнера, јер се између државног предузећа и државе (влдае) у јавности готово увек ставља знак једнакости. А купци електричне енергије коју продаје ЕПС, различито су политички и геостратешки опредељени и донирање одређеним НВО, чије су „матице“, на пример, у САД или у Русији,

³⁷⁹ *Ibid.*

увек може да изазове одређену кризу у јавности. У Србији постоје потпуно различита гледишта о месту и улози НВО, као и начину њиховог финансирања. На примеру једне НВО и њеног финансијера из САД, показује се поларизација ставова по овом питању. За Националну коалицију за децентрализацију (седиште у Нишу),³⁸⁰ чији је један од донатора Национална задужбина за демократију *NED* (*National Endowment for Democracy*), њихов донатор је „(...) приватна, непрофитна фондација посвећена расту и јачању демократских институција широм света. Сваке године, *NED* подржи више од хиљаду невладиних организација које се боре за демократске циљеве у више од 90 земаља. Од свог оснивања 1983, Задужбина је остала на главном путу демократских борби у свету, и развила се у средишњу институцију активности, ресурса и сарадње активиста, практичара и теоретичара демократије широм света. (...) *NED* је посвећен расту и јачању великог броја демократских институција у свету, укључујући политичке партије, синдикате, слободна тржишта и пословне организације, као и активно цивилно друштво са циљем осигурања људских права, независних медија и владавине закона. Финансирана углавном од стране америчког Конгреса, подршка коју *NED* даје групама у иностранству шаље важну поруку солидарности за многе демократе који често у тајности и изолацији раде за слободу и владавину људских права.“³⁸¹

Наведена НВО која од *NED*-а добија новац за ширење демократије, сасвим разумљиво има позитиван став према свом донатору. Другачији став о активностима *NED*-а може се наћи на сајту „Нове српске политичке мисли“: „Национална задужбина за демократију (*NED*) је непрофитна организација коју финансира америчка влада са основним годишњим прорачуном од 30 милиона долара. Овај прорачун одобрава Конгрес на основу извештаја *NED*-а о активностима које треба финансирати. *NED* је, иначе, кровна организација која активности спроводи путем такође непрофитних организација (подружница) као што су NDI (Национални демократски институт), IRI (Међународни

³⁸⁰ Национална коалиција за децентрализацију је настала „(...) окупљањем 60 организација цивилног друштва које су се од 2006. године заједно залагале за спровођење процеса децентрализације Србије као главном фактору демократских реформи које ће омогућити повећано учешће грађана у процесу доношења одлука. (...) Језгро коалиције чини 15 најистакнутијих организација које својим активностима доприносе реализацији стратешких циљева коалиције (...). Донатори ове коалиције НВО које су активне у Србији су: Институт за одрживе заједнице (ISC) који од 1991. године финансијски помаже реализацију пројеката у 21 земљи, уз подршку појединаца, приватних фондација, корпорација и Владе Сједињених америчких држава. Седиште ISC-а је у Вермонт, САД, а локалне канцеларије налазе се у Србији, Македонији, и на Косову; USAID – независна агенција америчке владе која смернице за своју политику добија од америчке државне секретарке Хилари Клинтон. Њено седиште је у Вашингтону, али њена снага налази се у канцеларијама које постоје широм света. У Србији, седиште USAID-а је у Америчкој амбасади у Београду. Има канцеларије које покривају целу територију Србије (...); NED (Национална задужбина за демократију). извор: <http://www.decentralizacija.org.rs/>

³⁸¹ Преузето 10.10.2015. са <http://decentralizacija.org.rs/donatori/NED.sr.html>

республикански институт), CIPE (Центар за приватно подузетништво) и ACILS (Амерички центар за међународну радничку солидарност). *NED* блиско сарађује и с Информативном агенцијом САД (USIA), као и са Америчком агенцијом за међународни развој (USAID). USIA се декларише као 'независна' агенција за спољне послове унутар америчке владе, док се USAID представља као самостална владина агенција за економску, хуманитарну и демократску помоћ, која при томе штити америчке економске и политичке интересе. На сајтовима ових организација истиче се да су непрофитне и невладине, али будући да њихов рад финансира влада и Конгрес одобрава буџет, одредница 'невладина' отпада, и оне могу бити само непрофитне, али владине. Такође, ако се погледа историјат *NED*-а, може се уочити да је појам 'невладина' само маска за активности које преко ових непрофитних организација спроводи влада САД.³⁸²

Смиља Аврамов подсећа да је *NED* формиран на иницијативу председника САД Роналда Регана који је назвао „ову установу 'институционалном инфраструктуром демократије'. Задужбина је централни стуб за који су везане друге четири институције двеју главних политичких партија (...). То су: Међународни републикански институт, Национални демократски институт за међународне послове, Амерички центар за међународну радничку солидарност и Центар за међународна приватна предузећа. Задужбина се финансира из државног буџета, а преко ње се финансирају четири поменуте установе, у виду давања помоћи за одређене 'демократске пројекте'. Задужбина је овлашћена да финансира невладин сектор у иностранству, медије, организације за људска права (...).³⁸³ Аврамов подсећа и на изјаву Карла Гершмана (Carl Gershman) да је суштина *NED*-а „(...) оно што се назива 'Quango', квазиаутономна невладина организација³⁸⁴ у којој су чланови Савета били Ричард Холбрук, Весли Кларк, Френк Карлучи, директор ЦИА. Наведени различити описи улоге донатора (*NED*-а) и оних који не примају донације, показују да примање донација битно утиче на дефинисање улога донатора и циљеве реализације пројеката за које се добијају донације. За једну исту установу имамо дијаметрално супротне описе улога и делатности. Стога, ЈП ЕПС, уколико, на пример,

³⁸² Nikolić, S., „Америчка Национална задужбина за демократију подрива Србију“, *Nova srpska politička misao*, 21.4.2008, преузето 15.11.2015. са <http://www.nspm.rs/politicki-zivot/americka-nacionalna-zaduzbina-za-demokratiju-podriiva-srbiju.html?alphabet=l>

³⁸³ Аврамов, С. (2006). *Цивилно друштво и невладине организације*, Нова Европа, Београд, стр. 75.

³⁸⁴ *Ibid.*

одобри донацију НВО из Ниша, која прима и донације *NED*-а, може да тим чином себи створи кризну ситуацију.

Међутим, ако се прихвати став да ЈП ЕПС треба да има одређене дистанце према НВО које делују у политичкој сфери, не треба да буде споран став да је императив сарадња са НВО чије су активности усмерене на смањење утицаја електроенергетских компанија на животну средину. Не постоји тачна евиденција о броју НВО у Србији које су усмерене искључиво ка чувању животне средине, али се 2010. године процењивало да „(...) има преко 400 невладиних организација које се баве заштитом животне средине, од тога у Војводини је регистровано 163, према (...) евиденцији Покрајинског секретаријата за заштиту животне средине и одрживи развој.“³⁸⁵

Сарадња са тим НВО, уколико имају искрене намере да заједно са ЕПС-ом, унапређују заштиту вода, земље и ваздуха, интерес је и компаније и НВО. У супротном, ако се иза активности таквих НВО крију скривене намере, сасвим је извесно да су могуће посебно креиране кризне ситуације које ће значајно утицати на формирање негативне медијске слике о компанији. Као пример могу да послуже захтеви НВО да ЕПС угаси „прљаве термоелектране“ и да се Србија снабдева само чистом струјом из воде, ветра и сунца. Такви захтеви тада нису проблем само ЕПС-а, већ и државе, јер је реч о угрожавању енергетске стабилности државе.

У региону у коме послује ЕПС, једна од најутицајнијих НВО је Регионални центар за животну средину за Централну и Источну Европу (*The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe – REC*). То је „(...) нестраначка, независна, непрофитна међународна организација чија је улога пружање помоћи у решавању проблема у животној средини у Централној и Источној Европи. (...) *REC* су 1990. године основале Сједињене Америчке Државе, Европска комисија и Мађарска. Рад *REC*-а је данас заснован на Повељи коју су потписале владе 28 земаља и Европска комисија и на међународном уговору потписаном са владом Мађарске. Седиште *REC* је у Сентандреји, у Мађарској, а Канцеларије се налазе у свакој од 17 земаља корисница *REC*-ових програма: Албанији, Босни и Херцеговини, Бугарској, Црној Гори, Чешкој, Естонији, Хрватској, Летонији, Литванији, Мађарској, БЈР Македонији, Пољској, Румунији, Словачкој, Словенији, Србији и Турској.

³⁸⁵ Преузето 30.6.2015. са <http://www.ekovojvodina.gov.rs/files/file/NVO/uloga%20udruzenja%20nvo.doc>

ЕПС је у више наврата био суочен са кампањама НВО за смањење производње електричне енергије из угља, заустављање изградње енергетских постројења на угаљ или покушајима да се код међународних банкарских институција спречи одобравање кредита који су у функцији реализације тих пројеката. Једна од утицајнијих НВО која често комуницира како са ЕПС-ом, тако, на пример и са ЕБРД-ом (*The European Bank for Reconstruction and Development*), је ЦЕКОР (Центар за екологију и одрживи развој) из Суботице. Приликом одлучивања о такозваном зеленом кредиту ЕПС-у за пројекат управљања квалитетом угља и модернизацију рударске опреме на коповима „Колубаре“ 2011. године, ЦЕКОР је организовао демонстрације испред зграде ЕБРД банке у Београду.



Слика 9. ЦЕКОР против кредита за коришћење угља (извор: <http://www.cekor.org/index/page/lg/sr/id/523>)

Поводом сарадње са кинеским партнерима на пројекту модернизације постојећих ТЕ и изградњи новог блока у ТЕ „Костолац“ Б, поново се огласио ЦЕКОР са саопштењем за јавност у коме истиче: „Упркос вери Владе Србије, те интелектуалних елита са технолошких факултета у Србији да је угаљ једини стварни домаћи извор енергије, управо овај кинески кредит (посао) и сви будући планирани инвестициони послови у рудокопе и термо постројења на угаљ су на линији доказивања супротног:

1. комплетна технологија за ископавање и спаљивање угља је увозна и никакав трансфер знања се неће догодити;
2. комплетно знање потребно за изградњу и инсталацију ових постројења ће бити увезено;
3. нова радна места везана за ову и овакву планирану енергетику се неће или ће се отворити у минорном броју;
4. заблуда да ће Србија имати зараду од ове инвестиције је једна од највећих манипулација у новијој историји.³⁸⁶

ЦЕКОР се, истичући значај здраве животне средине, енергетске ефикасности и коришћења обновљивих извора енергије залаже за смањење коришћења угља за производњу струје. Притом, та НВО запоставља чињеницу да Србија готово 70% струје добија из угља и да енергија воде, сунца, ветра и биомасе, која је иначе неколико пута скупља од киловат-сата из угља, не може да у потпуности замени струју из тог ресурса. Као једно од решења наводе и куповину струје из увоза, што значи да би Србија, ако угаси све електране које користе угаљ, годишње увозила 70% електричне енергије у вредности од најмање милијарду евра. На страну што не постоје технички капацитети за толики увоз струје.

Аутор је у циљу потврђивања тезе да се иза активности појединих НВО за заштиту животне средине крију „виши интереси“, а не само брига о животној средини, истраживао везе домаћих и страних НВО које брину о здравој животној средини, као и путеве новца којима се оне финансирају. Један од финансијера активности поменутог ЦЕКОР-а је *CEE Bankwatch Network*.³⁸⁷ Та НВО, са седиштем у Чешкој, има посебан пројекат под називом „Угаљ на Балкану“ (*Coal in the Balkans*),³⁸⁸ представљен на насловној страни свог сајта, где се јавност у Европи упозорава да ће више од половине нових електрана које треба да се граде у овом делу Европе користити угаљ. Буџет ове НВО из Чешке у 2014. години био је 1.745.897 евра.³⁸⁹ Сав новац им је поклоњен од низа институција из САД и Западне Европе, међу њима и од Фондације Браћа Рокфелер (*Rockefeller Brothers Fund – RBF*). На сајту

³⁸⁶ „CEKOR: Kostolac i druge 'nove termo centrale' će potopiti brod srpske ekonomije i društvenog razvoja“, Novinska agencija BETA, 25.06.2015, преузето 11.9.2015. са <http://beta.rs/oms/oms-ekonomija/6816-cekor-kostolac-i-druge-nove-termo-centrale-ce-potopiti-brod-srpske-ekonomije-i-drustvenog-razvoja>

³⁸⁷ CEE Bankwatch Network је међународна невладина организација чије су чланице НВО из земаља централне и источне Европе. Прате активности међународних финансијских институција које послују у том региону и промовишу еколошки, социјално и економски одрживе алтернативне пројекте.

³⁸⁸ <http://bankwatch.org/campaign/coal>

³⁸⁹ Преузето 13.9.2015. са <http://bankwatch.org/about-us/donors-finances>

Рокфелер фондације, која има изузетан утицај у ОЦД не само у Србији, посебна страница је посвећена Западном Балкану.³⁹⁰ *CEE Bankwatch Network*, Чешка, посебно прати планове ЕПС-а на развоју експлоатације копова у рударском басену „Колубара“ и као особу за контакт у вези са овим пројектом наводи Звездана Калмара, ЦЕКОР, Србија.³⁹¹

Аутор не спори значај НВО у овој сфери деловања, али подсећа и на ЕПС-ово искуство са невладином организацијом „Локална Агенда 21 за Костолац“ која је од ЕПС-а 2008. године затражила, позивајући се на Закон о доступности информација од јавног значаја, копије свих пројеката у области заштите животне средине у Костолицу, где ЕПС има копове угља и ТЕ. ЕПС је био спреман да подносиоцу захтева омогући да прочита и препише све што не представља пословну тајну, али је подносилац захтева остао при ставу да му се доставе копије оригиналних студија. После завршеног поступка код Повереника за заштиту информација, који је проценио да те студије представљају јавни интерес, ЕПС је био принуђен да све студије, чију је израду платио специјализованим институтима и факултетима, копира и пошаље НВО. Копирано је 15.000 страна које су комбијем послате НВО, али повратних информација никада није било.

Наведени примери показују да се ЕПС суочавао са кризним ситуацијама које су, сматра аутор, последица неразвијене комуникације са НВО у овој области. Ниједна НВО која брине о заштити животне средине, као битна заинтересована страна ЕПС-а, са значајним утицајем на креирање јавног мњења, не консултује се приликом доношења стратешких развојних одлука. Аутор сматра да неке НВО, нарочито ако се финансирају из домаћих фондова, могу постати учесници дијалога са ЕПС-ом. Потребно је да их компанија идентификује, изради дугорочну стратегију комуникације са њима, а не да се примењује *ad hoc* комуникација, када настане криза. На пример, када ветар разнесе пепео са депонија термоелектрана!

Електропривреда или на пример, компанија која продаје природни гас, затим, пекарска индустрија, могу доћи у кризну ситуацију када се у јавности поведе полемика о оправданости повећања цене електричне енергије, цене гаса или хлеба. Тада се у медијима појављују такозвани независни експерти, на пример, из Националне организације потрошача Србије (НОПС), који ће све одлуке о повећању цена критиковати, чиме ће

³⁹⁰ Више на <http://www.rbf.org/programs/western-balkans>

³⁹¹ Више на <http://bankwatch.org/our-work/projects/kolubara-lignite-mine-serbia>

утицати на креирање негативног става јавности према одлуци која значајно утиче на пословање компаније. Јавност не зна а медији то не истичу да је НОПС „(...) непрофитна, независна, невладина, ванстраначка организација, односно савез организација потрошача формирана ради заштите интереса потрошача и заштите њихових права.“³⁹² Сам термин „национална“, који може да користи ко год то жели (пример приватне банке „Национална штедионица“) доводи јавност у заблуду и значајно доприноси прихватању става који промовише та НВО.

3. КРИЗЕ И КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

3.1. Дефиниције и типови кризних ситуација

Појам „криза“ се данас толико често користи у свакодневном говору да је „(...) на почетку XXI века постала свакодневна мисаона интерпретација објективне стварности.“³⁹³ Тим појмом се описује стање са негативним консеквенцама у којем се налазе појединац, друштво као целина или поједини системи или нека организација која се налази у том друштву. Иако је „криза“ вероватно један од најчешће помињаних појмова, ни данас нема јасног и једнозначног појмовног садржаја, већ постоје бројне и међусобно различите интерпретације које су условљене практичном и теоријском позицијом онога ко појам одређује.

Реч етимолошки потиче из грчког језика (κρίσις – krisis) у коме је означавала „пресуду“, „истрагу“ или „одлуку“, то јест пресудни тренутак у коме се одлучује о даљем позитивном или негативном развоју неке ситуације, „(...) да би се касније значење тог појма проширило најпре на медицински, а затим и на правни, политички, економски дискурс (...)“³⁹⁴. Срђан Милашиновић и Зоран Јевтовић наглашавају да криза у академском говору

³⁹² „Фонд браће Рокфелер је ангажован на реализацији грантова на Западном Балкану од 2001. године. У то време, због историје нестабилности региона и тек завршених балканских ратова 90-их година, перспектива мирне, демократске и просперитетне Европе је зависила делом од успешне транзиције Балкана у посткомунистичко и постконфликтно раздобље. Током првих година на Западном Балкану, Фонд је настојао да доделом грантова подстакне неговање здравих демократских процеса, подржи регионалне иницијативе усмерене на разрушавање постојећих митова и предрасуда и да охрабри неспутан развој грађанског друштва. Рад Фонда на Балкану, посебно у Србији, Црној Гори и на Косову, заснивао се на двадесетогодишњем искуству у централној и источној Европи у пружању подршке процесима транзиције и помагању при стварању услова за њихово приступање Европској унији.“ Преузето 1.7.2015. године са http://www.rbf.org/sites/default/files/serbian_western_balkans_final.pdf

³⁹³ Гађиновић, Р., „Управљање кризама“, *Национални интерес*, број 1/2011, год. VII, vol. 10, стр. 299–318.

³⁹⁴ Pavlović, A., „Šta fali (u) krizi: Crisis, kritika i poreklo demokratije“, *Mediji i komunikacija*, I, br. 1., 2014., стр.289-298.

„(...) означава фазу нереда у наизглед нормалном развоју неког система. Кризе представљају прелазне фазе (...)“³⁹⁵ у животном циклусу друштва, власти, развоју организације, личности, професије. Нема области људског деловања у коме се тај појам не користи – „економска криза“, „политичка криза“, „криза власти“, „криза опозиције“, „криза образовања“, „здравство у кризи“, „криза новинарства“, „криза културе“, „криза морала“, „криза личности“, „криза у комуникацијама“. Свака криза оставља значајне последице по систем о коме је реч – систем власти, политички систем, систем личности, систем образовања. Криза потреса и угрожава систем, а они који покушавају да спрече и реше кризу желе да у систем врате хармонију, ако је то уопште могуће. У безбедносном пољу, на пример, кад се помиње криза, мисли се на „(...) кризу у комуникацијама, чиме се у јавности шире страх, паника и манипулације (...)“³⁹⁶ У XX и XXI веку постао је појам који мора да се употреби када се говори и пише о било ком проблему који потреса околину, па и читав свет.

Данас појам „криза“ дефинише Вебстеров речник у коме се истиче да је „(...) реч криза (енгл. *crisis*) први пут (...) употребљена око 1425. године, а као значење се наводе: 1) нестабилна ситуација која је веома тешка или опасна – ‘банкротирали су током економске кризе’; 2) критични стадијум или тачка преокрета у развоју нечега – ‘након кризе пацијент или умире или му је боље’(...)”³⁹⁷ Под тим појмом се подразумева и „(...) друштвено стање (као ‘тешко’, ‘нередовно’, ‘пролазно’, ‘болесно’ и сл.); друштвени процес (као ‘фаза дијалектичког развоја’; ‘ретроградно друштвено кретање’; ‘прелазни период’; ‘надлажење новог’), метафора постојања (као човеково индивидуално или колективно ‘сазревање’; као структурна одредница социјалног бивствовања, али и као иманентна премиса сваке индивидуалне егзистенције)³⁹⁸.

Кризе и катастрофе прате развој човечанства, па се може рећи да је историја цивилизације истовремено и историја криза. Проучавања криза које су „(...) константе људских заједница и друштвеног живота уопште (...)“³⁹⁹ требало би да дају увек нова сазнања чијом применом би се спречила избијања нових криза. Имена и датуми криза обележавају епохе, јер су се под њиховим утицајима изменила друштва, културе и

³⁹⁵ Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 93.

³⁹⁶ *Ibid.*

³⁹⁷ Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 93.

³⁹⁸ *Ibid.*

³⁹⁹ Кешетовић, Ж., Милашиновић, С., „Управљање кризама и катастрофама“, *Култура полуса*, год. IX, 2012, бр. 18, стр. 251–270, преузето 5.8.2015. са www.kpolisa.com/KP18/kp18-V-2-KesetovicMilasinovic.pdf

цивилизације, а последице су биле толике да после тих криза ниједан систем није био исти какав је био пре избијања криза. Радослав Гађиновић наглашава да је криза „(...) стање у коме целокупно друштво (или његови сегменти захваћени кризом) престаје да функционише по начелима демократске организације друштва. Криза представља скуп законитости које се у датим политичким околностима сукобљавају и тиме успоравају или убрзавају ток догађаја, тј. процес ширења кризе или управљања кризом.“⁴⁰⁰

Област криза је непрецизно дефинисана, тим пре што појам користе истраживачи из различитих дисциплина за описивање разних врста негативних, односно опасних догађаја у областима којима се они баве, притом улазећи у та разјашњења без јасне свести о међусобним односима и разграничењима. Милашиновић и Јевтовић указују на то да се данас, неретко „као потпуни синоними, користе термини:

- несрећа (*adversity*) односно ванредни догађај који је узрокован факторима који нису под контролом, а има за последицу угрожавање живота или здравља људи или животиња или материјалну штету;
- догађај који није био предвидљив (*contingency*);
- акцидент (*accident*) који означава несрећу узроковану људским фактором укључујући и технологију, а која превазилази оквире техничко-технолошког постројења у коме је настала;
- ванредно стање (*major incident* – велики инцидент) које представља сваки догађај који може узроковати смрт, повреде, оштећење имовине, промене у животној средини, те поремећаје у нормалном функционисању друштва, а чије деловање и последице се не могу спречити, ублажити или санорати расположивим средствима и капацитетима заједнице;
- катастрофа (*disaster*) који означава несрећу узроковану природним факторима;
- ванредна (хитна) ситуација (*emergency*).“⁴⁰¹

Највећи утицај на карактер интервенција и методологију конкретног деловања у одређеним кризним ситуацијама имају медији који о тој кризи, њеним узроцима, интензитету и дубини, као и последицама креирају слику у јавности. Следи притисак јавности и стално и детаљно праћење кризе, што углавном само отежава решавање

⁴⁰⁰ Гађиновић, Р., „Управљање кризама“, *Национални интерес*, број 1/2011, год. VII, vol. 10, стр. 299–318.

⁴⁰¹ Милашиновић, С., Јевтовић, З. (2013). *Методологија истраживања конфликата и кризно комуницирање у савременом друштву*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 94.

проблема, јер се у кризама мора деловати у најкраћем року – неодложно. У тим условима „(...) опажање претње праћено је високим степеном *неизвесности*. (...) Криза је непланирани догађај који може премашити ниво доступних средстава, има потенцијал да значајно утиче на оперативност и кредибилитет организације или направи велики проблем у области политике, економије, екологије, безбедности и друштва уопште.“⁴⁰²

Појам „криза“ указује на проблем, на „(...) нешто што је нерегуларно, што ремети уобичајену ситуацију (...) као нешто што треба превазићи како би се успоставило ‘нормално’ стање или ток ствари. (...) Криза се не односи само на проблем, на нешто негативно, него (...) у свом основном значењу подразумева доношење одлуке или прављење избора у некој одлучујућој ситуацији (...)“⁴⁰³ која треба да реши тај проблем. А те одлуке се доносе у условима угрожености, временског ограничења и неспремности. Криза је, према компанији Пацифик Телесис, која је матична компанија Пацифик белса, „изузетан догађај или серија догађаја који негативно утичу на интегритет производа, углед или финансијску стабилност организације, здравље или благостање запослених, заједнице или шире јавности.“⁴⁰⁴

Криза је „озбиљна претња основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система, која у условима временског притиска и веома несигурних околности, захтева доношење критичних одлука.“⁴⁰⁵ За деловање у кризи је посебно важан временски оквир у коме се делује, јер се често доносе и одлуке од којих зависе животи људи. То важи за све врсте криза – природне катастрофе и велике елементарне непогоде, угрожавање животне средине и здравља и живота људи, хаварије у производним погонима, падања информационо-комуникационих система, економске кризе, сукобе унутар државе, регионалне ратове. Зато је потребно да се решавању и разумевању криза приступа мултидисциплинарно, јер се последице тих криза осећају у неколико сфера људских делатности. Посебно се истиче важност доношења одлука, не било каквих, већ најбољих, које треба да зауставе кризу и допринесу да друштво или организација буду бољи него што су били. Криза и катастрофа (*disaster*) су два различита, али међусобно блиска појма, која

⁴⁰² Гађиновић, Р., „Управљање кризама“, *Национални интерес*, број 1/2011, год. VII, vol. 10, стр. 299–318.

⁴⁰³ Pavlović, A., „Šta fali (u) krizi: Crisis, kritika i poreklo demokratije“, *Mediji i komunikacije*, I, br.1, 2014, стр. 289–298.

⁴⁰⁴ Vilkoks, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejđži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, превод, седмо издање, Економски факултет, Београд, стр. 184.

⁴⁰⁵ Rosenthal, U., Michel, T.C., Hart, P., „The World of Crises and Crises Management, Coping with Crises; The Management of Disasters, Riots and Terrorism“, Springfield IL, Charles T. Thomas, 1989, стр. 10 у Милашиновић, С., Јевтовић, З. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 98.

се, не може се порећи, често користе као синоними (поплаве у Србији мај 2014 – елементарна непогода, катастрофа, поплава библијских размера...).

Промене су оно што је карактеристично и за проблеме и за кризу, само што је криза интензивнија промена која изазива велике потресе у компанији. Зато је потребно да се, чим се уочи проблем, делује брзо и убедљиво. Уколико се чека и одлаже решавање проблема, он ће се вероватно претворити у кризу. А тада треба да се делује још брже и још убедљивије. Зато у организацији треба да се учини све да проблем не прерасте у кризу, што није немогућа мисија, јер „(...) проблеми углавном настају очекивано, потичу из трендова или догађаја, развијају се кроз низ препознатљивих фаза које се не разликују од цикличног развоја производа, у раним фазама се могу идентификовати и њима се може управљати са циљем систематичног и организационог одговора.“⁴⁰⁶ Тада је већа вероватноћа да ће компанија решити конфликт и смањити трошкове изазване кризом. Криза је углавном проблем који није решен у иницијалним фазама.

Кризе су за сваку организацију и данас неизбежне, али, наглашавају Срђан Милашиновић и Желимир Кешетовић, менаџери су свесни да њихово трајање може бити знатно краће, а последице неупоредиво мање уколико је организација припремљена за кризу. То се односи на све организације, и у профитном и у непрофитном сектору, као и у државној управи. Истичу да је управо то задатак кризног менаџмента као новог поља менаџмента који треба да препозна да се организација суочава са „(...) два типа криза ‘оне којима ви управљате и оне које управљају вама’. Проактивно планирање омогућава менаџерима да контролишу и реше кризу, а игнорисање могућности да до кризе дође, с друге стране, води ка томе да криза крене властитом инерцијом.“⁴⁰⁷

Јасно је да и проблем и криза захтевају правовремену реакцију са различитим интензитетом. Зато се, ипак, може рећи, да су и проблем и криза прилика да се у организацији нешто реши и унапреди, како би у будућој сличној или истој ситуацији, друштво/систем/организација дејствовали ефикасније, уз мање последице. Шта су проблем и криза, зависи и од тога како се гледа на њих. Милашиновић и Кешетовић указују да постоје два начина на који менаџери могу да посматрају кризну ситуацију. „Они могу да игноришу знаке упозорења и да реагују тек када до кризе дође, или пак могу да се

⁴⁰⁶ Преузето 6.8.2015. са <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-891d006334ff&filePath=Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf>

⁴⁰⁷ Милашиновић, С., Кешетовић, Ж. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 222.

припремају за спречавање и управљање кризом. У првом случају ради се о реактивном, а у другом о проактивном моделу кризног менаџмента.⁴⁰⁸ Ако се планира решавање кризе и доносе одлуке у току кризе, реч је реактивном моделу, док у проактивном менаџери настоје да што адекватније антиципирају неке облике криза, да развију „(...) анализу рањивости која им помаже да сачине план поступања у евентуалним кризама. Последице сваке одлуке менаџера су значајне и они морају да праве процену и калкулацију између инвестиција у планирање за случај кризе на једној страни и губитака у случају да таквих планова нема. Нема сумње да је проактивно управљање најбоља одлука за менаџере који брину о будућности своје организације.“⁴⁰⁹ Лоренс Бартон (Laurence Barton) наглашава да проактивне организације које ажурирају и ревидирају своје тачке рањивости и претње и развијају планове за управљање кризама знатно спремније дочекују кризне догађаје.⁴¹⁰

Да би се изградила репутација компаније, потребне су године и значајна финансијска средства, а само неколико сати озбиљне кризе може да је уништи, па Јан Митроф (Jan Mitroff), Кристин Пирсон (Christine M. Pearson) и Катарина Харингтон (Katharine Harrington)⁴¹¹ с правом истичу да је то догађај који може да уништи целу организацију, док је за стратешки поглед на кризу то „одлучујући тренутак у пословању, тачка преокрета на добро или лоше.“⁴¹² По Митрофу⁴¹³ криза има петосценски циклус: детекцију сигнала кризе (упозорења), сондирање и превенцију (идентификација и ублажавање фактора ризика), задржавање штете, опоравак и учење (преглед и критика учињеног).

Кризе су и претња и шанса за организацију, прилика да дефинишу имиџ организације и тест за менаџмент и саму организацију. Као што је криза настала јер проблем није решаван у иницијалној фази, уз сва сазнања која се могу имати на време о самом проблему, тако и криза „(...) која се ефикасно не решава може да доведе до катастрофе.“⁴¹⁴

⁴⁰⁸ *Ibid*, стр. 231–232.

⁴⁰⁹ *Ibid*.

⁴¹⁰ Barton, L. (2001). *Crisis in Organisations II*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

⁴¹¹ Mitroff, I. et al. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.

⁴¹² Преузето 6.8.2015. са <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf>

⁴¹³ Mitroff, I. et al. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.

⁴¹⁴ Milašinović, S., Kešetović, Ž., „Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation“, *Megatrend Review*, Vol. 5 (1) 2008, преузето 6.8.2015. са <http://www.megatrendreview.com/files/pdf/EN/Megatrend%20Review%20vol%2005-1-2008.pdf>

Милашиновић и Кешетовић указују да у покушају рашчлањавања кризе на њене саставне елементе могу да се разликују четири одвојене фазе, чија имена, као уосталом, и модерни концепт кризе, имају порекло у медицини. Те фазе су:

- продромални стадијум кризе,
- акутни стадијум кризе,
- хронични стадијум кризе,
- стадијум разрешења кризе.⁴¹⁵

Стивен Финк (Steven Fink)⁴¹⁶ објашњава да је прва фаза (продромална) фаза у којој се препознају симптоми кризе (предкризни стадијум) или фаза упозорења.⁴¹⁷ Милашиновић и Кешетовић указују на велики значај уочавања продромалних симптома, јер је већину болести, као и криза, лакше лечити и решити уколико се њихови рани симптоми идентификују пре избијања акутног кризног стадијума. Тај други стадијум кризе („окидач догађаја“) „представља тачку са које нема повратка. Када су се продромална упозорења завршила, улази се у стадијум акутне кризе у коме су оштећења неизбежна. Каква и колика ће она бити зависи од низа фактора. Када се говори о кризи, најчешће се заправо и мисли управо на овај стадијум, који је криза у ужем смислу.“⁴¹⁸

Менаџери који покушавају да управљају кризом, чак и ако је организација добро припремљена за насталу кризу, у овој фази су суочени са великом брзином којом се криза одвија. „Брзина зависи пре свега од врсте кризе, а интензитет је обично одређен озбиљношћу или вредношћу самих ефеката кризе. Уколико се још у продромалном стадијуму могу проценити брзина и интензитет могуће су и квалитетније припреме за контролу кризе током акутног стадијума. Ова фаза кризе је најинтензивнија и праћена негативним емоцијама услед чега се чини веома дугом у психолошком смислу, у стварности ово је и најчешће и најкраћа од све четири фазе кризе.“⁴¹⁹

У продромалној фази кризе (симптоматска криза) она понекад није видљива за медије и држава, компаније или други сегменти нису заинтересовани да је јавност очу. У акутној фази криза не може да се сакрије и тада је медији уочавају и прате, што може да

⁴¹⁵ Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 73.

⁴¹⁶ Fink, S. (1986). *Crisis Management – Planning for the Inevitable*, iUniverse, Lincoln, NE.

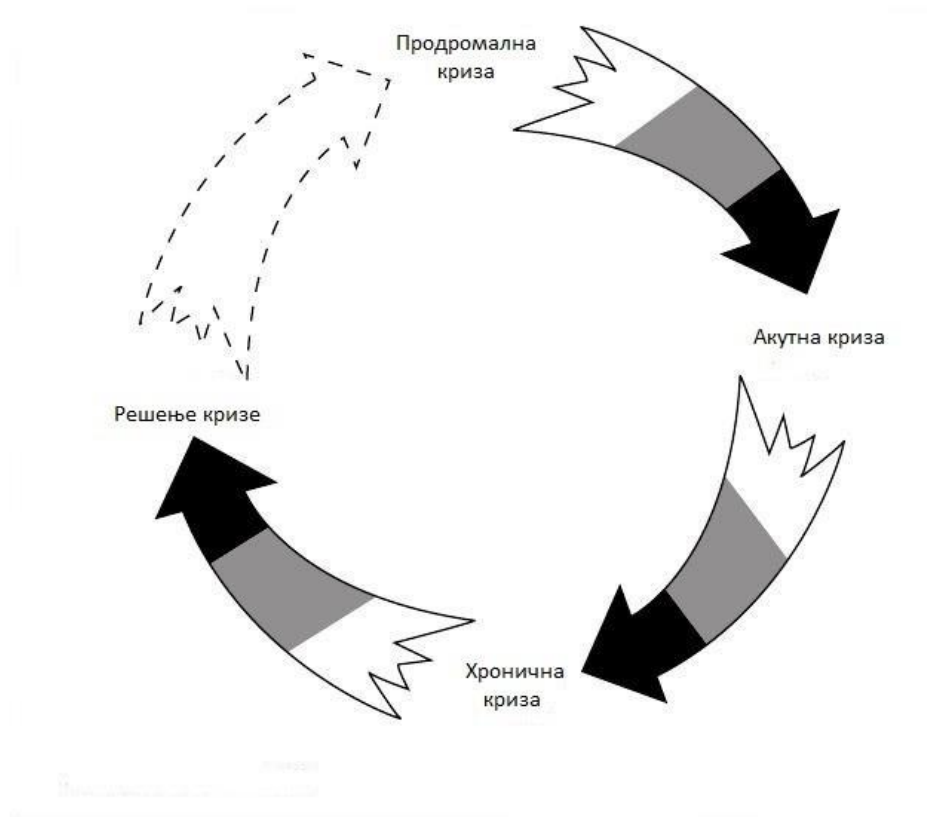
⁴¹⁷ Неке кризе настају без упозорења, одједном у свом пуном интензитету, и тада се може рећи да је криза „прескочила“ продромалну, симптомску фазу, и да је одмах ушла у акутну фазу

⁴¹⁸ Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр.74.

⁴¹⁹ *Ibid*, стр. 74–75.

отежа решавање кризе. Трећи стадијум, хронична фаза, може потрајати неодређено дуго, али је ефикасан кризни менаџмент може скратити. Та фаза се назива и „фаза чишћења“ или *post mortem*. Милашиновић и Кешетовић истичу да је овај стадијум прилика за самопреиспитивања, анализе које треба да се искористе за будућа планирања кризних реаговања, али и за признања, похвале. Међутим, период преиспитивања може да донесе и тензије, међусобне оптужбе, пребацивања, банкротства, преузимања од стране других организација...

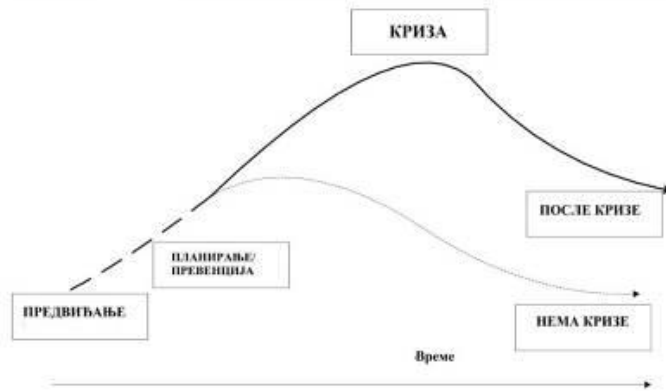
У четвртом, последњем стадијуму кризе, долази до разрешавања кризе. Тада се „пацијент“ (организација) враћа нормалном функционисању. Када се то деси, кризни менаџмент је остварио свој циљ.



Слика 10. Фазе кризе – Финков модел (преузето из Милашиновић, S., Кешетовић, Ж. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 74)

Тимоти Комбс (Timothy W. Coombs) описује животни циклус кризе кроз четири међусобно повезана фактора: спречавање, припрему, реаговање и ревизију. Он истиче да се

готово сви истраживачи слажу да постоји фаза пре кризе, у којој проницљиве организације могу ублажити и/или спречити кризу. У принципу, постоје три признате фазе кризе циклуса: пре кризе, криза и после кризе.⁴²⁰



Слика 11. Ток кризе (извор: преузето из

<http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=7ee3d3d7-b946-4ff5-86e5-a1b1f2d830f1&filePath=/Files/8f716669-1ebc-4f07-8a01-89031fa260d7/01%20Pojam%20krize.pdf>)

Степен овладавања кризом зависи од тога у којој фази је криза идентификована и када започиње процес кризног менаџмента, јер нема савршене организације у којој не постоји „интерно слепило“ (што се више гледа, види се све мање). Роберт Денк (Robert Denk) истиче три фазе процеса кризе: потенцијалну, латентну и акутну фазу.⁴²¹ У потенцијалној постоји могућност да се криза појави, у латентној се потенцијална могућност развила у кризу, која се још не идентификује, па има времена да се опасност анализира и организација припреми за реаговање, док је акутна фаза трећи стадијум развоја кризе у коме су симптоми кризе видљиви и мерљиви, у којој су потребне брзе и квалитетне одлуке кризног менаџмента. Милашиновић и Кешетовић закључују: „Немају све кризе наведена четири стадијума, али ни једна криза нема више од четири стадијума.“⁴²²

⁴²⁰ Coombs, T. W. (1999). *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

⁴²¹ Denk, R. (1996). *Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption*, у: Eschenbach, R.: *Die Krise als Normalfall*, Österreichischer Controllertag 17, Service, Wien.

⁴²² Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 74.

Финк утврђује следеће типове кризних ситуација, у зависности од узрока кризе (да ли је изазвала природа, човек, да ли је реч о поремећају у функционисању виталне инфраструктуре или је реч о поремећају у самој организацији).

Табела 4. Типови кризних ситуација⁴²³

Дела природе	Дела људске руке I и II
Поплаве	Пожари
Торнадо	Штетни материјали
Урагани	Експлозије
Земљотреси	Саботаже
Шумски пожари	Узнемиравање појединаца
Олује/мећаве	Насиље
Друго	Јавни нереди
	Претња бомбама
	Терористички напади
Поремећаји инфраструктуре	Поремећаји у организацији
Општи нестанак струје	Незаинтересованост
Квар на канализационом систему	Реорганизација
Кварови на телекомуникацијама	Тражња/понуда
Крупни технолошки проблеми	Промена локације
	Штрајк/блокада
	Реформа прописа и бенефита

У зависности од узрока кризе могу се утврдити следећи типови кризних ситуација: биолошке катастрофе, помрачења, јавни немири, проблеми у раду ИКТ опреме, пад компјутерских система (вируси, хаковање...), престанак испорука електричне енергије, земљотреси, природне катастрофе, поплаве, пожар, биотероризам, насиље на радном месту, несрећа на радном месту, индустријска шпијунажа, генерални штрајк, откривање мита, корупције и злоупотребе у јавним набавкама, нестанак важних података, хитне медицинске интервенције, хитне селидбе, мерцовање и аквизиција компаније, криза у медијима,

⁴²³ Ćudanov, M., преузето 6.8.2015. са <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-%20891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf>

престанак снабдевања свим врстама енергије, отпуштање запослених, рад у „болесној згради“, кадровски проблеми...

Списак могућих кризних ситуација, чини се да нема краја. Наведеном можемо додати још неке кризе које могу да погоде организацију:

- промена владе после чега следи промена борда директора
- смена генералног директора после које следи смена великог броја менаџера;
- лош квалитет производа – повлачење са тржишта;
- конкуренција пласира на тржиште исти производ под другим именом;
- удружење потрошача покренуло кампању да докаже да је ваш производ неквалитетан и штетан;
- бојкот купаца/корисника услуга;
- проблеми са отпадним водама;
- загађење животне средине;
- губитак главног извозног тржишта;
- терористички напад на објекат компаније;
- председник компаније је киднапован;
- члан борда директора као предмет афере (мито, корупција, сексуална афера);
- погрешан обрачун послат на адресе милиона купаца;
- државна комисија испитује пословање комисије;
- хапшење члана борда директора.

Савремена пракса доказује да је граница између могућих и немогућих кризних ситуација које могу прерасти и у катастрофе минимална и да је свака од наведених криза реалност са којом се било која компанија може суочити.



Слика 12. Портфолио криза

(извор: <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=7ee3d3d7-b946-4ff5-86e5-a1b1f2d830f1&filePath=/Files/8f716669-1ebc-4f07-8a01-89031fa260d7/01%20Pojam%20krize.pdf>)

Управљање кризом је динамичан процес који не почиње када се криза појави, већ много пре него што се криза појавила и наставља се све док се криза не заврши. То је процес који у себи има „(...) проактивну, реактивну и рефлексивну компоненту“.⁴²⁴ У свакој фази кризе менаџери имају специфичне изазове и свакој од њих треба да приступе на одговарајући, другачији начин. За организацију је од изузетног значаја да има менаџере који могу да, на основу анализе низа дешавања и чињеница, предвиде кризну ситуацију, јер се често јављају као последица фактора који нису непредвиђени догађаји. Криза се може предупредити и предвидети и зато је јасно, наглашава Дејвид Доус (David Dowse) да су

⁴²⁴ Преузето 7.8.2015. са http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada_0.pdf

предвиђање и припрема најбоље методе одбране. Он истиче да се сваки случај и свака ситуација морају пажљиво размотрити – али, брзо! Брзина је дефинишући фактор, пре свега ако је криза избила у дигиталном свету. Без обзира на развој технологија, по њему, су увек важни принципи слушања и разумевања публике, развијање и достављање стратешки планираних кључних порука, коришћење правог језика, најприкладнијих канала и пажљиво коришћење времена.⁴²⁵ Ако се организација, ипак, нађе у ванредној или кризној ситуацији, менаџер компаније треба да буде „(...) у стању да одговори и задржи штету, предузме активности на опоравку и извуче поуке како би се смањио ризик од понављања. (...) Процес управљања је интегрисан, тако да се ради пре, за време и после кризе или ванредног стања.“⁴²⁶

Кад је јавни сектор у питању и функционисање државних институција и организовање живота у једној држави, јасно је да се њему дешавају и кризе и ванредне ситуације. Иако се та два појма понекад користе као синоними, треба указати на разлике. „Ванредна ситуација је ненормално стање које захтева брзу акцију, бржу него у обичним условима, како би се ограничила/лимитирала штета нанета лицима, имовини или животној средини (...)“, док је „(...) криза ситуација која некако доводи у питање осећај јавности о сврсисходности, традицији, вредности, безбедности, сигурности и интегритету владе.“⁴²⁷ Управљање ванредном ситуацијом и кризом има неколико заједничких карактеристика – проактивност, координација пословне и комуникационе мреже, квалитетна правремена и потпуна размена информација. У ванредним ситуацијама које углавном достигну размере катастрофе, узрок је природа или човек. Примарни циљ комуникације у тим ситуацијама је да се обезбеди обавештавање угрожених како би се смањили ризик, страх и нежељена анксиозност. Ванредна ситуација може да прерасте у кризу, ако се чини да онај ко кризу треба да решава (влада, локална самоуправа) не контролише ток кризе.

Криза не почиње увек са ванредном ситуацијом и не мора да обавезно представља опасност по животе људи или њихову имовину. Она може настати због тога што се не спроводи предвиђена политика, пропис или програм или је потпуно погрешна перцепција проблема без обзира да ли је проблем само привидан или представља реалну опасност. На

⁴²⁵ Преузето 10.8.2015. са <http://www.webbdowse.com/category/us-in-the-media/#.VtVyyX3hDcu>

⁴²⁶ Преузето 7.8.2015. са

http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada_0.pdf

⁴²⁷ *Ibid.*

интензитет кризе може да утиче низ фактора, па тако ванредна ситуација може да прерасте у кризу ако је медији и одређене интересне групе тако представљају. Криза настаје: 1) када је став владе превише опресиван, окренут властитом интересу, дискриминаторан или неприпремљен или 2) када се сматра да влада не чини довољно.(...) Све владине операције су подложне кризи. Зато је циљ кризних комуникација да координирају проток информација и мишљења циљним јавностима, на такав начин да се одржи и поврати кредибилитет и интегритет владе.“⁴²⁸

Табела 5. Ванредне и кризне ситуације (извор:

http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada_0.pdf)

ВРСТА ИНТЕРВЕНЦИЈЕ	МОГУЋИ УЗРОЦИ
Ванредне ситуације	<ul style="list-style-type: none"> • Природне катастрофе • Катастрофе које је направио човек • Епидемије • Несреће/Аксиденти • Тероризам • Рат • Саботажа • Сајбер напад • Пад или квар компјутерског система • Прекид услуга становништву/јавности
Кризне ситуације	<ul style="list-style-type: none"> • Лоше управљање ванредном ситуацијом • Грешка у процени (политичара и/или јавних служби) • Идентификовани недостаци политика, програма и прописа • Гласине • Повреда угледа

⁴²⁸ Ibid.

3.2. Значај кризног менаџмента

Све наведено што важи за јавни сектор / државу може да се примени и на било коју компанију. Зато компанија треба да буде оспособљена и спремна да се у кризним ситуацијама компанијом руководи по правилима *кризног менаџмента*. Он се може дефинисати као низ активности „(...) чији је циљ да се идентификују, испитају и предвиде могуће кризне ситуације и успоставе посебна средства које ће омогућити организацији да спречи кризу или да се њом бави и превазиђе је са минималним последицама и на најбржи могући начин се врати у нормално стање.“⁴²⁹ Ричард Ђиглиоти (Richard J. Gigliotti) и Џејсон Роналд (Jason Ronald)⁴³⁰ одређују кризни менаџмент као способност брзог и ефикасног поступања организације у могућим операцијама којима је циљ смањивање претњи људском здрављу и сигурности, умањењу штете на јавној имовини или имовини корпорације и смањењу негативног утицаја на наставак нормалног пословања или других операција. На сличне концептуалне приступе наилазимо и код других истраживача који кризни менаџмент изједначавају са поступањем у непредвиђеним ситуацијама (контингентним операцијама). Кристин Пирсон (Christine Pearson) и Џудит Клер (Judith Clair) истичу да је кризни менаџмент систематски напор да се избегне организациона криза или да се управља таквим кризним догађајем пре него што се догоде,⁴³¹ док Лоренс Бартон (Laurence Barton) наводи: „Пракса кризног менаџмента укључује покушаје да се елиминишу технолошке грешке, као и оне у развоју формалних система комуникације, као и да се оне избегну или управља кризном ситуацијом.“⁴³²

Менаџмент се може одредити као „процес обликовања и одржавања окружења у коме појединци, радећи заједно у групама, остварују одабране циљеве. Ради се заправо о планском и усмераваном процесу постизања жељених резултата кроз ефикасно коришћење расположивих људских и материјалних ресурса.“⁴³³ Менаџери имају три основна задатка: да усмеравају послове и организације, да усмеравају/управљају људима) и да усмеравају/управљају операцијама (производима и услугама) како би се реализовали

⁴²⁹ *Ibid.*

⁴³⁰ Gigliotti, R. and Ronald, J. (1991). *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York, NY.

⁴³¹ Pearson, C., Clair, J., „Reframing Crisis Management“, *Academy of Management Review*. Vol.23, No 1, 1998, стр. 59–76.

⁴³² Barton, L., „Crisis in Organizations II“, Southwestern, Cincinnati, 2001, преузето из Милашинић, С., Јевтовић, З. (2013). *Методологија истраживања конфликата и кризног комуницирања у савременом друштву*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, едисија: Asphaleia, књ. 6, стр. 114.

⁴³³ Милашинић, С., Кеџетовић, Ж. (2009). *Кризни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 134.

утврђени пословни циљеви. Тако менаџери планирају, организују, воде и мотивишу, контролишу и управљају људским ресурсима.

Све што менаџери раде када организација није у кризи, раде и у кризним ситуацијама, с тим што активности које тада преузимају морају да буду реализоване у знатно краћем времену. Тада менаџери раде по принципима „кризног менаџмента“. Кешетовић и Иван Тот (Ivan Toth)⁴³⁴ подсећају да се порекло термина кризни менаџмент налази у политичкој сфери. Наиме, тврди се да је амерички председник Џ. Ф. Кенеди први употребио тај израз током Кубанске кризе 1962. године када је конфронтација САД-а и СССР-а због инсталирања совјетских ракета с нуклеарним главама на Куби довела свет на ивицу Трећег светског рата. Кенеди је употребио тај термин да би описао управљање једном озбиљном кризном ситуацијом. Кризни менаџмент као функција, односно делатности кризног менаџмента старији су од самог термина, али међу ауторима углавном постоји сагласност, на коју указује и Јан Митроф (Jan Mitroff)⁴³⁵ да је модерно подручје кризног менаџмента настало решавањем кризе коју је проузроковало тровање леком *tylenol* компаније „Johnson & Johnson“ која је 1982. године направила прекретницу и поставила стандарде у том подручју.

Кризни менаџмент, као ново поље менаџмента, има задатак да организацију, било да је у профитном или непрофитном сектору или у државној управи, припреми за сваку врсту кризе и да потом у тим кризама предузима мере како би се скратило време трајања криза, а последице биле минимизирани. Неспорно је да постоје две врсте криза – она којом управља кризни менаџмент или она која управља организацијом. Из тога следе два приступа кризама: први је проактивно планирање које омогућава менаџерима да контролишу кризу и да је успешно реше и други, реактивни приступ, у коме прво доминира игнорисање било какве могућности да ће се криза десити баш нашој организацији, што води ка томе да криза „преузме“ организацију снагом своје инерције. Савремена пракса кризних ситуација у свим сферама људске делатности показује да кризни менаџмент и може и треба да се примењује као принцип управљања и решавања криза, иако се најчешће повезује са међународним односима, политичком и пословном сфером. Кризни менаџмент је препознат у низу организација/делатности (енергетика, туризам, здравство, просвета...) као потреба и обавеза

⁴³⁴ Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, стр. 53.

⁴³⁵ Mitroff, I. (2000). *Managing Crises before they happen: What every executive and manager should know about crisis management*, AMACOM, New York, стр. 2.

која може да помогне у решавању криза које захтевају поступања по одређеним процедурама. Бројни примери анонимних дојава о подметнутим бомбама, напади наоружаних људи на ученике у школама, школско насиље већих размера, непредвидиви терористички напади приморали су школе, факултете и дечје установе да израде приручнике за поступање у таквим ситуацијама у којима је импровизација забрањена. Неспремност и неадекватно реаговање у таквим и другим кризама може да има и трагичне последице.

Кризни менаџмент је, истичу Кешетовић и Тот, врста апликативног (примењеног) менаџмента, који, као уосталом и менаџмент, не представља неку егзактну науку, већ пре свега праксу руковођену теоријом. „На први поглед могло би се помислити да кризни менаџмент може представљати универзални водич који организације и доносиоци одлука у њима требају само примијенити у суочавању са свим могућим кризама. У стварности, међутим, не постоје универзална правила.“⁴³⁶ Стога се да закључити да су многи теоретичари, аналитичари и практичари развили широк, флексибилан и често апстрактан сет начела која, са сваком новом кризом, треба преводити у „добру праксу“.⁴³⁷

Кризни менаџмент представља скуп функција или процеса који менаџерима треба да помогну да идентификују, проуче/анализирају, а потом и предвиде могуће кризе и у складу с тим сазнањима и искуствима изграде механизме и процедуре који ће омогућити организацији да се спречи криза или да, ако се криза појави, ефикасно делују и успешно је реше уз минимизирање последица и враћање организације у редовно стање, пре кризе. Кризу, по правилу, колико год се организација припремала за њу, прати организациони хаос, притисак медија који одмах хоће ако је могуће све информације, стрес код свих актера кризе и недостатак квалитетних информација.

„Кризни менаџмент није јединствена струка, односно професија, већ је теоријски концепт који у истраживачком смислу обухваћа посебну групу догађаја (кризе) који имају одређене заједничке законитости, али и велике међусобне разлике. Различите професије баве се монетарним кризама, војним напетостима, тероризмом, природним угрозима итд., и тешко да би експерти из тих струка учинковито дјеловали у подручју за које нису стручни. Међутим, на одређеној апстрактној разини они могу међусобно размјењивати искуства.

⁴³⁶ Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, стр. 54.

⁴³⁷ McConnell, A. and Drennan, L.: “Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis”, *Journal of contingencies and crisis management*, Vol. 14, No. 2, June 2006, p. 60.

Израз кризни менаџмент дакле није синоним за заштиту и спасавање ни за осигуравање од природних и других несрећа ни за цивилну одбрану, ни за све то заједно. Он обухваћа много ширу друштвену реалност која постоји као теоријски концепт у знаности и истраживању, а не у реалном свијету као сустав, институција или центар за овладавање свим могућим кризним догађајима.⁴³⁸

Кешетовић истиче да је потребно да се кризни менаџмент разграничи од, са њим повезаних концепата, као што су управљање питањима/темама (*issues management*), управљање ризицима (*risk management*), безбедносни менаџмент (*security management*), менаџмент катастрофе (*disaster management*), цивилна заштита и управљање континуитетом пословања.⁴³⁹

Issues менаџмент, настао од енглеске речи *issue* која означава врућу тему или предмет расправе, указује на разлику између онога што ради компанија и онога што стејкхолдери (заинтересоване стране) очекују од ње. Реч је о околностима или догађајима у компанији или ван ње који могу значајно да утичу на њено функционисање и њене будуће интересе. Управљање питањима/темама (*issues management*) се односи на управљање потенцијалним „(...) опасностима у околини, односно у друштвеном окружењу неке организације. У данашњим веома динамичним друштвима свака организација у нормалним (некризним) околностима прати и надгледа догађаје у својој околини, анализира и процењује све промене, одлучујући шта је то што се може искористити као потенцијална предност, а шта је то што треба избећи. Концепт је, у ствари, настао из настојања привредних корпорација да се боре са притисцима које су наметали њихови критичари (активисти за заштиту човекове околине, једнакост полова, заштиту потрошача...).“⁴⁴⁰

Притисак заинтересованих страна и обавеза компанија да брину не само о својим, већ и о интересима заједница у којима послују, изнедрили су социјални активизам, који је довео до изградње и имплементације у све сфере пословања концепта корпоративне друштвене одговорности (*Corporate Social Responsibility – CSR*). *Issues* менаџмент је у функцији идентификације, анализе и управљања проблемима, припремања одговора на те проблеме док они настају и развијају се, пре него што су их медији поставили у епицентар јавности. Ако компанија није проактивна, па не спречава кризне ситуације или не утиче на

⁴³⁸ Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, стр. 55.

⁴³⁹ Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 59.

⁴⁴⁰ *Ibid*, 59–60.

креирање амбијента у коме послује (ако нема GR – *government relations*) биће „принуђена да се пасивно покорава и прихвати нова правила и смернице које су донели влада, њена регулаторна тела или професионална удружења. Та правила неке организације могу да доведу у привилегован, а друге у подређен положај. Ако је циљ корпоративног менаџмента максимизација профита и минимизирање губитака, на друштвено одговоран начин, *issues* менаџмент треба посматрати као кључни елемент целокупног управљања и планирања у организацији. Присутно је много сличности између *issues* менаџмента и кризног менаџмента, али постоји и разлика. *Issues* менаџмент је мање оријентисан ка акцији, а више ка антиципацији.“⁴⁴¹ Он је усмерен ка будућности да би препознао потенцијалне трендове и догађаје који могу да постану опасност, како би се криза спречила а не како да се криза реши. За разлику од *issues* менаџмента, кризни менаџмент је више реактивна дисциплина која почиње да се бави кризама када оне погоде компанију и постану јавна агенда.

Управљање ризицима или ризик менаџмент (*risk management*) асоцира на „очекивање неочекиваног“. У току тог очекивања мере се и процењују ризици и анализира развој стратегије за суочавање и решавање тих ризика. Ризик је мера могућег неповољног исхода неког догађаја и представља комбинацију вероватноће да ће се нешто догодити и последица тог догађаја. Ризик менаџмент је „идентификација, анализа, процена, контрола, и избегавање, минимизирање или елиминација неприхватљивог ризика. Организација може користити претпоставку ризика, избегавање ризика, задржавање ризика, трансфер ризика, или било коју другу стратегију (или комбинацију стратегија) како би управљала будућим догађајима.“⁴⁴² Памела Феранте Валаски (Pamela Ferrante Walasky) истиче да „већина дефиниција ризика има инкорпориран концепт опасности које се могу или се не могу десити, уз разумевање озбиљности опасности и вероватноће њеног настанка.“⁴⁴³ Она наводи следеће дефиниције ризика које комбинују ове појмове:

- „Идентификација и анализа, било квалитативна или квантитативна, вероватноће настанка опасног догађаја или изложености њему и озбиљност повреде или болести чији је он узрок.“⁴⁴⁴

⁴⁴¹ *Ibid*, стр.60.

⁴⁴² Преузето 28.3.2016. са <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html>

⁴⁴³ Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications -Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁴⁴ ANSI/AIHA Z10 – 2005. Occupational Health and Safety Management Systems Standard.

- „Ризик се дефинише као вероватноћа да ће материја или ситуација произвести штету под одређеним условима. Ризик је комбинација два фактора: (1) вероватноће да ће се штетни догађај десити и (2) последица штетног догађаја.“⁴⁴⁵
- „Ризик је вероватноћа да ће се штетна последица десити као резултат једне од акција.“⁴⁴⁶

Лундгрен и Макмакин (Lundgren, R. E. and McMakin, A. H.) кажу да је управљање ризиком „вредновање и одлучивање како се изборити са ризиком“⁴⁴⁷ док Кетлин Фирн-Банкс (Kathleen Fearn-Banks) примећује да је менаџмент криза „процес стратешког планирања за кризу који уклања неке од ризика и неизвесности из негативног догађаја и на тај начин омогућава организацији да има већу контролу над својом судбином.“⁴⁴⁸

Кешетовић објашњава⁴⁴⁹ да је управљање ризицима идентификовање изложености организације потенцијалним губицима, те избора најадекватнијег начина поступања са таквим изложеностима. Најчешће је реч о ризицима који произлазе из физичких или правних извора (природне катастрофе, пожари, акциденти, смрт, судски процеси...). Управљање финансијским ризицима је усмерено на ризике који се односе на финансијско пословање. У зависности од угла посматрања може се прихватити став да је управљање ризицима, као део проактивног кризног менаџмента, „(...) део ширег система организованог управљања ризиком. Сматра се да је ризик менаџмент управљање неизвесностима. На другом екстрему су извесности и активности текућег менаџмента, а у средини су ризици. Како се иде од извесности према неизвесности потенцијални ризици расту. У мери у којој се не управља (јер нема лошег управљања ризицима), неизвесности управљају нама, долази се на терен кризног менаџмента, а уколико је и он неуспешан прелази се на менаџмент катастрофа.“⁴⁵⁰ Препоручљиво је да свака велика компанија, без обзира са којим ризицима у пословању може да буде суочена, има тимове и мале групе за ризик менаџмент.

Велике компаније не само у процесној индустрији већ у свим сферама људске делатности, што потврђује и савремена пракса, суочене су са ризицима природних и других несрећа које могу да имају катастрофалне размере. Стога је управљање катастрофама

⁴⁴⁵ Framework for Environmental Health Risk Management (Presidential/Congressional Commission on Risk Assessment and Risk Management, 1997) Final Report, Vol. 1 .Washington, DC.

⁴⁴⁶ The Safety Professionals Handbook (Fields 2008).

⁴⁴⁷ Lundgren, R.E. and A.H. McMakin. (2004). Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks, 3rd ed., Columbus, OH: Battelle Press.

⁴⁴⁸ Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴⁴⁹ *Ibid.*

⁴⁵⁰ *Ibid.*, стр. 60–61.

(*disaster management*) императив за сваку организацију која мора да буде спремна да предузима мере за смањење, односно санирање последица које носе катастрофе. Док се у кризама, кроз кризни менаџмент, предузимају мере како би се кризом управљало, водећи је ка решавању проблема, у катастрофама, које се појављују неочекивано, није могуће управљање какво срећемо у кризним ситуацијама. Управљање катастрофама се не односи на управљање самим догађајем који је узрок катастрофе, већ на минимизирање последица (смањење броја људских жртава – погинулих и повређених – и материјалне штете) и обухвата све активности пре, за време и после катастрофе. Такав догађај означен као катастрофа може садржати и елементе кризе и ванредне ситуације, што доводи до тога да се у теорији те активности најчешће изједначавају са спасилачким активностима. Често се као синоним за управљање катастрофама користи термин управљање (или планирање у) ванредним ситуацијама (*emergency management / planning*). То је погрешно, сматра и Едвард П. Бороџић (Edward P. Borodzicz).⁴⁵¹ Управљању/планирању у ванредним ситуацијама ближи су термини цивилна заштита (*civil protection*) и систем заштите и спасавања, који се користе у два основна значења: 1) мере које су у функцији заштите и спасавања људи и материјалних добара од ратних разарања, елементарних непогода и катастрофа и 2) као систем (организација) која спроводи заштиту и спасавање. Кешетовић указује да је појму цивилне заштите близак појам социјеталне (друштвене) безбедности (*societal security*) „која се односи на успостављање и унапређивање капацитета јавних и приватних стејкхолдера за припрему и одговор на широк спектар претњи и хазарда. По својој природи она уважава и интегрише цео низ повезаних дисциплина као што су: заштита ресурса (физичка, заштита околине, финансијска, информациона и хумана), управљање ванредним (хитним) ситуацијама, управљање ризиком, кризни менаџмент, управљање континуитетом пословања и управљање опоравком. Систем заштите и спасавања је облик припремања и учешћа субјеката за реаговање на катастрофе и веће несреће, те устројавања, припремања и суделовања оперативних снага заштите и спасавања у превенцији, приправности и реаговању на катастрофе и отклањању могућих узрока и последица катастрофа.“⁴⁵² Цивилна заштита грађане третира као објект, док су у концепту социјеталне безбедности грађани и објект и субјект, који активно учествује у заштити.

⁴⁵¹ Borodzicz, P. E. (2005). *Risk, Crisis and Security Management*, Wiley.

⁴⁵² Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 62.

Сваки организациони систем има утврђене безбедносне циљеве, начине и средства да се избегну утицаји из окружења који могу да угрозе или умање безбедност организације. Скуп свих тих активности је у надлежности безбедносног менаџмента (*security management*) који није само физичко спречавање губитка имовине организације (унутрашњи и спољашњи криминал), контрола физичког приступа организацији и праћење кретања имовине, већ и брига о здрављу, сигурности, компонентама процене и управљања ризиком од фалсификата, тероризма, ванредних ситуација, акцидента...). Безбедност је основни услов опстанка и просперитета организације која се сваког дана суочава са понекад и тешко предвидивим безбедносним изазовима, што је довело до развоја безбедносног менаџмента у организацијама које нуде безбедносне услуге другим организацијама. Безбедносни менаџмент као важну пословну функцију развијају и саме привредне и друштвене организације, које желе сопственим знањима и снагама да брину о безбедности компаније. За ширу безбедност заједнице од посебног значаја су предузећа у којима би нарушавање њихове безбедности могло да изазове катастрофе најширих размера (производи и услуге који обезбеђују нормално функционисање заједнице, на пример, предузећа из електроенергетског, прехранбеног, фармацеутског сектора...). Уколико се безбедносни менаџмент, кад је реч о компанијама, усмери само на одређене аспекте пословања и да тако фрагментиран брине о укупној безбедности организације, могући су проблеми у кризним ситуацијама. Због тога се све више напушта традиционални поглед на безбедносног менаџера као на особу која је задужена само за спречавање губитка имовине.

Ублажавање ванредних ситуација, криза и катастрофа у организацији постаје надлежност управљања континуитетом пословања (*Business Continuity Management – BCM*). Кешетовић наглашава да се *BCM*, „(...) по Guinn-у, односи на размишљање о незамисливом или ублажавање незамисливог. *BCM* је холистички менаџмент процес који идентификује потенцијалне утицаје који имају негативне ефекте по организацију и обезбеђује оквир за изградњу капацитета за опоравак и ефикасан одговор који штити интересе кључних стејкхолдера, репутацију и активности на изградњи брэнда и вредности. *BCM* обезбеђује расположивост процеса и ресурса ради обезбеђења континуираног остваривања кључних циљева организације.“⁴⁵³

⁴⁵³ *Ibid*, стр. 63.

3.3. Фазе кризног менаџмента

У процесном моделу кризног менаџмента који је развила америчка Федерална агенција за управљање у кризним ситуацијама (FEMA) активности кризног менаџмента се групишу у четири временски одвојене фазе од којих су прве две пре кризе, а друге две су посткризне.

Пре кризе су:

- ограничавање (спречавање, избегавање) – *mitigation* - активности које се предузимају да се криза елиминише, да се смање шансе да се криза догоди или да се умање ефекти кризе (ако је кризу немогуће избећи, да се умањи њен разорни потенцијал).
- припрема (планирање) – *preparedness* - планирање и припремање одговора који ће бити пласирани када се криза догоди, као и израда Плана кризних операција који представља најважнији елемент свеобухватног кризног планирања. Реализација кризних планова треба да, поред осталог, спаси животе и минимизира оштећења. Постојање планова није довољно, неопходно је да организације/заједнице имају обучено и увежбано особље као и ресурсе за адекватан одговор, утврђену хијерархију и прецизно дефинисане обавезе и овлашћења за поступање у кризним ситуацијама. Све те активности подразумевају континуитет, обуке, тестове, вежбе, симулације, одржавање објеката и опреме, инвестирање...

Посткризне фазе су:

- одговор на кризу – *response* – почиње непосредно после избијања кризе и траје током кризе. У току те фазе жртвама се пружа помоћ, предузимају се мере да се спрече будућа оштећења, а у одговор на кризу укључују се, поред надлежних органа, ако је потребно, и ватрогасци, полиција, хитна помоћ, спасилачки одреди и остале службе за хитне интервенције. У кризама јавност жели да зна од кога ће добијати информације које их интересују и које су им потребне, па се стога, пре свега, у организацијама, практикује централизација комуникације/одговарања на кризу. У функцији креирања и контроле одговарања су кризни оперативни центри. Међутим, апсолутна централизација и контрола комуникација/одговарања на кризу није могућа, јер је и криза „жива“, динамична,

па захтева да се одмах, у најкраћем року, често и без поузданих информација, одговара на специфичне и хитне проблеме који настају у исто време на различитим местима. Пракса указује да тада неформална правила и импровизације потискују формална правила и процедуре а настале околности у први план избацују ситуационе лидере, док се формални лидери повлаче. У кризама се дешава да формални ауторитет постане мање важан, док способност за брза реаговања, доношење правих одлука у право време и креирање одлучних одговора постају важнији од места на хијерархијској лествици, званичних квалификација и јурисдикције. У овој фази кризног менаџмента доминира кризна комуникација, како интерна, тако и екстерна. И фаза одговора на кризу може да се подели у пет фаза:

1. упозорење и обавештавање;
 2. узбуна;
 3. заштита живота и имовине;
 4. обезбеђивање јавне добробити;
 5. обнова,⁴⁵⁴
- опоравак – *recovery* – ова фаза траје док се организација не врати у нормално функционисање. И у овој фази се могу идентификовати две фазе – фаза краткотрајног опоравка (враћање виталних система у минималне оперативне услове) и дуготрајног (може трајати месецима и годинама, док се подручје/организација погођена кризом не врати у претходно стање и припреми за боље одговарање на будуће кризе).

⁴⁵⁴ Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 156–157.



Слика 13. FEMA – emergency management (извор: Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 134).

У савременој пракси кризни менаџмент је примарно усмерен на припрему, тј. планирање, иако је то само једна од четири фазе свеобухватног кризног менаџмента. Све „(...) четири фазе су у међусобно циркуларним односима. Свака фаза се наслања на друге. Активности у једној фази могу се преклапати са онима у претходним. Припремљеност се брзо претвара у одговор када криза настане. Одговор се стапа са опоравком у различитим моментима, зависно од обима и врсте оштећења. Слично томе, опоравак треба да помогне иницирању фазе превенције, тј. мотивисању напора да се спречи или редукује будући кризни потенцијал. Фазе кризе немају почетка ни краја.“⁴⁵⁵

Од менаџера који управљају у условима кризе, у изузетно сложеним, нерегуларним и често хаотичним условима, очекује се да:

- добро опажају;
- имају добру интуицију;
- имају знања у једној или више области;
- буду у стању да преузму додатне одговорности;
- буду у стању да јасно мисле;
- дају јасне налоге;

⁴⁵⁵ Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 69.

- да буду одлучни у реализацији задатака;
- буду способни да коригују налоге, у случају да активности које се предузимају не дају очекиване ефекте;
- буду мирни када под притиском доносе одлуке;
- знају да изаберу тим за кризно управљање и кризне комуникације;
- су комуникативни и да схватају значај правовремене размене потпуних информација.

Фазе кризе код Финка (четири), Митрофа (пет) и Кумбса (четири) могу се поделити у три временска периода: припрема за кризу, време кризе и опоравак од кризе.

У свим фазама треба да доминира појам „ефикасност“, јер „(...) суштина ефикасног кризног менаџмента лежи у низу принципа који се могу примењивати пре, током и након било какве врсте ванредне ситуације. Најзначајнији принципи су:

- Суочавање с стварношћу;
- Брзо и одлучно деловање;
- Заштита људи као апсолутни приоритет;
- Присуство лидера на месту догађаја;
- Отворена комуникација.⁴⁵⁶

Поштовање првог принципа (суочавање с стварношћу и признавање кризе), представља први и кључни корак. Милашиновић и Кешетовић наглашавају да упркос властитим или туђим негативним искуствима, о кризним и другим ванредним ситуацијама још се увек погрешно размишља као о специфичностима неке индустријске гране или неке државе, или што је још горе, као о проблему који припада неком другом. Историја криза и катастрофа, указују они, показује да се оне могу догодити у сваком друштву и заједници и да нико није имун на њих.⁴⁵⁷ Ако се размишља да се нама неће десити баш таква криза, извесно је да ће се изгубити драгоцено време, па је „(...) стога нужно да јавни званичници коначно схвате да морају научити да константно и систематски размишљају о стварима које могу кренути кривим путем. Само уколико на самом почетку схвате озбиљност ситуације и потенцијал предстојеће кризе која може ескалирати и изван националних граница, они ће бити у ситуацији да искористите технике менаџмента у спречавању предстојеће кризе, да

⁴⁵⁶ Милашиновић, С., Кеџетовић, Ж. (2009). *Кризни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 237–238.

⁴⁵⁷ Милашиновић, С., Кеџетовић, Ж. (2011). *Кризни менаџмент у историјској перспективи*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 6.

се припреме за одговор уколико је она неизбежна и да се брже и лакше опораве од њених последица.⁴⁵⁸

Бернстајн наводи десет корака⁴⁵⁹ које компанија треба да предузме пре, током и после кризе. Његове препоруке, које се могу препознати и код других теоретичара кризних комуникација, са мање или више корака у самом току кризе, су:

1. Препознати тим за кризно комуницирање

Тим за кризно комуницирање треба да чини мањи број виших руководиоца. У идеалном случају, тим треба да предводи директор компаније, са директорима за односе с јавностима и правне послове. Ако директор за односе с јавностима нема искуства и знања за кризне комуникације, потребно је да се ангажује агенција или независни ПР консултант.

2. Именовати портпарола

У оквиру тима за кризне комуникације треба да се именује особа која има овлашћење да у условима кризе говори у име компаније. Једна од тих особа треба да буде и директор компаније, али не као једини и примарни портпарол. Један од портпарола треба да буде и ПР менаџер. Комуникацијске вештине су један од основних критеријума у одабиру портпарола.

3. Обука портпарола

Портпарол треба да буде обучен за комуникацију са медијима. Он треба да буде спреман да одговара на начин који повећава шансе да се прича или анализа аналитичара који се баве кризом, објави онако како то жели компанија.

4. Утврђивање протокола комуникације

Почетне вести о кризи медији могу да добију на било којем нивоу предузећа. Домар може бити први који ће сазнати да постоји проблем, или неко од запослених, или обавештење може да оде у јавност када новинар позове у поноћ директора који је на путу и који нема све информације о кризном догађају.

Због тога је потребно да се у компанији успостави шема комуникације у кризним ситуацијама, да се дистрибуира свим запосленима, како би знали ко шта да ради и кога да зову ако је на помолу криза или ако се криза већ појавила. Поред одговарајућих

⁴⁵⁸ Милашковић, С., Кеџетовић, Ж. (2009). *Кризни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 237–238.

⁴⁵⁹ Bernstein, J., „The Ten Steps of Crisis Communications“, преузето 12.8.2015. са <http://bdi.mfa.government.bg/info/Module%2008%20-%20Konsulski%20otnoshenia%20i%20Diplomatesko%20pravo%20i%20prakt/doplnitelna%20literatura/10steps.htm>

супервизора, бар један члан тима за кризну комуникацију, плус алтернативни члан, треба да доставе свој број на послу, као и кућни телефон на листу контаката у хитним случајевима.

5. Идентификовање и познавање циљних јавности

За сваку циљну јавност треба да се спреми комплетна мејлинг листа, листа са бројевима фиксних и мобилних телефона и и-мејлова за комуникацију у време кризе. За сваку циљну јавност треба да се спреме информације које те јавности очекују.

6. Предвиђање кризе

Одржавање *brainstorming* сесија о свим могућим кризама које се могу десити у компанији је веома важно. Кад нема кризе, кризни тим и тим за комуникације треба да проверавају своју спремност за деловање у таквим ситуацијама.

7. Процена кризне ситуације

Процена кризне ситуације је први корак у кризној комуникацији. Ако компанија није спремна за кризу и почне да је процењује када је она већ почела, реаговање ће каснити. У том случају запослени или консултанци који су одмах ангажовани, док криза траје, треба да прођу кораке од 1 до 6, што није добро, јер тада медији раде а компанија анализира шта се десило. На брзину створени стратегија кризне комуникације и кризни тим никада нису ефикасни као они који су испланирани и унапред увежбани за одређену кризу. Ако се реагује без адекватних информација, компанија може да буде прва жртва кризе.

8. Утврђивање кључних порука

Ако се зна које су циљне јавности компаније и које су им поруке потребне, неопходно је да их кризни тим што пре креира. Не треба да садрже више од три главне поруке за све публике и, можда, неколико порука усмерених на посебну публику. Да би компанија обезбедила време за квалитетније реаговање, треба да се одмах изађе у јавност са изјавом „Обезбедићемо медијима најновије информације чим буду доступне.“

9. Одлука о начину комуникације

Постоји много различитих начина за интерну и екстерну комуникацију о кризној ситуацији. Запослени, клијенти и инвеститори могу да буду информисани лично или писмима, билтенима или мејловима.

Медији могу да добију саопштења и писма са објашњењима, или да дођу на брифинге (један на један) и конференције за штампу.

10. Кризна ситуација

Без обзира каква је природа кризе, да ли ће после лоших вести доћи и добре вести и колико пажљиво су припремљене циљне јавности и какви су им одговори послати, неке од тих јавности неће реаговати на начин на који компанија то жели. То може бити изузетно фрустрирајуће и за компанију и за те јавности.

Ипак, има и другачијих погледа на фазе управљања пословном кризом, које имају за циљ да се криза избегне. Тако Норман Аугустин (Norman R. Augustine)⁴⁶⁰ има шест фаза управљања кризном ситуацијом:

„Фаза 1: превенција. Невероватно, она се обично прескаче у потпуности, иако изискује најмање трошкова и најједноставнији је начин да се контролише потенцијална криза.

Фаза 2: припрема за управљање кризом: Већина руководилаца (...) није склона да обрати много пажње на планирање будућих криза. (...) Стивен Финк (...) је написао да сви на позицији управљања/власти 'треба да виде и план за неминовност кризе на исти начин као што се виде планови за неминовност смрти и плаћања пореза: не због слабости или страха, него због снаге која долази из чињенице да знате да сте спремни'. (...) Морамо да правимо планове за суочавање са кризом, акционе планове, комуникационе планове, обуке за гашење пожара, успостављање основних односа. (...) Данас готово све компаније имају резервне компјутерске системе у случају природне катастрофе (...).

Фаза 3: Имајући у виду кризу – ова фаза кризног менаџмента је често највећи изазов – признање да, у ствари, постоји криза. (...) Многи руководиоци одбијају да прихвате да се њихова компанија суочава са кризом, чак и када резултати испитивања то потврђују. (...) Понекад чак и најснажнија упозорења на предстојећу кризу прођу неопажено.

Фаза 4: криза. Ова фаза (...) захтева тријажу, заустављање крварења. Ово је фаза у којој се тешке одлуке морају донети и то брзо. Проблем је (...) што не знате шта не знате. Можда постоји мало информација или их може бити превише, без могућности да се филтрира шта је важно. (...) Одмах решите кризу своје организације. Неће бити боље с годинама. (...) Компаније које су одлучиле пре кризе за шта се залажу, управљају кризама најбоље.

⁴⁶⁰ Augustine, R. N., „Managing the Crisis You Tried to Prevent“, *Harvard Business Review*, November–December 1995 Issue, преузето 12.8.2015. са <https://hbr.org/1995/11/managing-the-crisis-you-tried-to-prevent>

Фаза 5: решавање кризе. Брзина је од суштинског значаја. Криза (...) неће чекати. То је као рвање са горилом. Одмараш кад горила жели да се одмори.

Фаза 6: профитирање од кризе. Финална фаза у управљању кризом је прављење лимунaде од обиља расположивих лимунова. Ако је компанија спровела претходне кораке беспрекорно (није успела да погорша кризу), шеста фаза нуди прилику да се надокнаде неки губици бар делимично и почну да поправљају дислокације. Радећи оно што је исправно и следећи препоруке за сваку од шест фаза, међутим, не гарантује жељени исход. Постоји још један важан састојак који утиче на све кризне менаџере с времена на време – срећа.⁴⁶¹

Аугустин инсистира да се науче још неке лекције које је и он стицао дугогодишњим искуством. Овај аутор наглашава да је изузетно важно да се усред кризе, у име компаније, на јавној сцени појави генерални директор чије физичко присуство шаље две важне поруке: „1) „Бринем! 2) И ја сам одговоран.“ Компанија треба да има посвећену групу појединаца која ће бити између тима за управљање кризним ситуацијама, коју предводи директор, и пословног менаџмента који је на вези са вишим оперативним особама. Важност портпарола истиче и Берштајн, наводећи да је то особа која се обраћа „бирачком телу” компаније – купцима, власницима, запосленима, добављачима и заједници. Сви они треба да чују глас своје компаније, а не да медији креирају свој верзије компанијске кризе.

3.4. Комуникације ризика и кризне комуникације

Савремена пракса криза и катастрофа показује да је „(...) често веома тешко, ако не и немогуће разграничити ванредну ситуацију, кризу и катастрофу. Када се догоди неки инцидент великих размера, он поставља различите захтеве за поједине агенције у појединим временским интервалима. Оно што ће једна агенција дефинисати као катастрофу, за другу ће бити текућа криза или ванредна ситуација. На пример, у случају авионске несреће након збрињавања преживелих у операцију опоравка укључују се полиција, истражни органи и службе цивилне авијације. Међутим, за поједине социјалне службе ова ситуација ће и даље представљати текућу кризу када је реч о управљању ресурсима (смештај и лечење повређених, поправке оштећења, успостављање нормалног саобраћаја итд.). Ова илустрација указује на то да је природа веза које се успостављају између социјалних

⁴⁶¹ *Ibid.*

радника, служби хитне медицинске помоћи, других служби за поступање у ванредним ситуацијама и волонтерских организација које се ангажују у санирању последица великих инцидената динамичка и у стању узајамне конструкције. Она није унапред једнозначно дата у високо структурираним плановима одговора на кризу, који подразумевају јединствен спој потреба и захтева у смислу адекватне реакције.⁴⁶²

Свака криза, ванредна ситуација и катастрофа има своје и сличности и специфичности, па се теоретичари криза слажу да не постоје две идентичне кризне ситуације. Кешетовић указује да је са становишта практичног деловања и поступања веома тешко одредити јасне и прецизне границе између несреће, веће несреће, акцидента, инцидента, хитне ситуације, кризе и катастрофе будући да је реч стањима и облицима деловања који су динамични, флексибилни, прожимајући, интерактивни, брзо се мењају и прелазе из једног облика у други.

Уважавајући чињеницу да се у теорији а посебно у пракси не може подвући значајна демаркација између појмова криза и ванредна ситуација (па и катастрофа), као ни појмова ратно комуницирање и комуницирање у ванредним ситуацијама (*emergency communication*) или катастрофама (*disaster communication*), ни у раду није прављена чврста дистинкција између ових концепата, али су категоријално раздвојени у уверењу да прецизније концептуалне нијансе у овом контексту нису од пресудне важности. Тим пре, што се канали и алати комуникације утврђени у моделима кризних комуникација у ванредним ситуацијама, катастрофама или у рату, када нема снабдевања електричном енергијом, битно не разликују. Оно што је специфичност кризних комуникација у рату је постојање елемената пропаганде, мада се, емпиријски је доказано у одређеним ванредним ситуацијама, с тим сусрећемо и у мирнодопским ванредним ситуацијама када су медији у функцији промовисања напора државних органа који покушавају да управљају кризом а не у служби угрожених грађана.

Валаски подсећа да темељи кризне комуникације имају значајне теоријске основе које су утврдили Винсент Т. Ковело (Vincent T. Covello)⁴⁶³, Кетлин Фирн –Бенкс⁴⁶⁴ и Питер

⁴⁶² Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 20.

⁴⁶³ Covello, V. (2008). "Risk Communication: Principles, Tools and Techniques" у Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications - Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁶⁴ Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 3rd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

М. Сандман (Peter M. Sandman)⁴⁶⁵. Сандман сматра да је кризна комуникација део комуникације ризика, коју обављају комуникатори када је опасност са којом се суочавају стејкхолдери велика и када се значајан кризни догађај дешава или само што се није десио. Лундгрен и Макмакин⁴⁶⁶ наводе да је комуникација са заинтересованим странама о ризицима интерактивни процес који захтева време и ресурсе како би комуникација била ефикасна. Валаски⁴⁶⁷ указује да је њихова дефиниција комуникације ризика фокусирана на важност интеракције између комуникатора и публике, чак и ако је циљ интеракције само да се обезбеди једноставна информација, пре него мишљење и решења за управљање ризицима. Поред тога, комуникација ризика је и саставни део процеса управљања ризицима, као што то наводи Америчко одељење за здравство и услуге: „Комуникација ризика – Интерактивни процес размене информација и мишљења међу појединцима, групама и институцијама; који често укључује више порука о природи ризика или изражавање забринутости, мишљења или реакција на поруке ризика или на правне и институционалне аранжмане за управљање ризиком.“⁴⁶⁸

Ковело и остали су значајно допринели научним принципима на којима се заснивају многе од актуелних комуникација ризика и кризе. Они дефинишу комуникацију ризика као „научно заснован принцип ефикасном комуницирању у ситуацијама високог ризика и забринутости.“⁴⁶⁹ Валаски сматра да комуницирање у кризним ситуацијама укључује сличне елементе који су наведени и за комуникације ризика, па наводи да су Лундгрен и Мекмакин⁴⁷⁰, као и Фирн-Бенксова⁴⁷¹ сматрали да је реч о интерактивном процесу између комуникатора и публике у циљу преноса података о кризи, која је саставни део у управљању кризом да би се ублажила озбиљност исхода кризе.

Комуникације су битан, неодвојив, део кризног менаџмента које су кохезиони фактор свих активности које се реализују у свим наведеним фазама криза, па Кумбс истиче да је „ кризно комуницирање саставни чинилац све четири фазе кризе: превенције,

⁴⁶⁵ Sandman, P. (2004). "Crisis Communications: A Very Quick Introduction" у Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications - Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁶⁶ Lundgren, R.E. and A.H. McMakin. (2004). *Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*, 3rd ed. Columbus, OH: Battelle Press.

⁴⁶⁷ Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications -Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁶⁸ U.S. Department of Health and Human Services. (2006). "Communicating in a Crisis: Risk Communication Guidelines for Public Officials" Washington, D.C.

⁴⁶⁹ Covello, V. (2008). "Risk Communication: Principles, Tools and Techniques", у Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications - Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁷⁰ Lundgren, R.E. and A.H. McMakin. (2004). *Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*, 3rd ed. Columbus, OH: Battelle Press.

⁴⁷¹ Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

припремљености, одговора и учења. Фазе кризе служе као користан оквир за усавршавање кризног комуницирања.“⁴⁷² Као што комуникација не може сама да реши неку кризу, тако ни „(...) најбољи кризни менаџмент који не укључује комуникацију није гаранција да ће се из кризе изаћи без последица или с минималном штетом“⁴⁷³. У кризи нема границе између менаџмента и комуницирања, јер је суштина у координацији менаџерског, оперативног и комуникативног одговора на кризу.

Табела 6. Разлика између комуникације ризика и кризних комуникација (Извор: Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications -Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey)

Комуникације ризика	Кризне комуникације
У фокусу комуникације је догађај који ће се десити у будућности	У фокусу комуникације је догађај који само што се није десио или се већ дешава
Процес који се одвија између комуникатора и јавности је дуготрајан	Краћи процес између организације и јавности због тога што се догађај непосредно дешава
Фокус је на дијалогу две стране	Фокус је на слању порука јавности
Већина комуникације је двосмерна	Већи део комуникације је једносмеран
Циљ је да се постигне консензус са јавностима у вези са активностима и решењима ради спречавања опасности	Циљ је да се јавност информише и обавезе на активности у циљу сопствене безбедности
Функције за безбедност, здравље и заштиту животне средине укључују помоћ у процесу процене ризика како би се они квалификовали и квантификовали и помоћ у креирању порука; у неким организацијама професионалац за безбедност, здравље и заштиту животне средине ће пренети поруке, обично радницима	Функције за безбедност, здравље и заштиту животне средине укључују помоћ у разумевању озбиљности кризе и помоћ у креирању порука; у неким организацијама професионалац за безбедност, здравље и заштиту животне средине ће пренети поруке, обично радницима

Фирн-Бенксова, пратећи развој теорија кризних комуникација модерног доба у вези са изврсношћу односа с јавношћу, закључује да су комуникације ризика и кризе развијене

⁴⁷² Coombs, T. (2005). "Crisis communication" in Roberth, L. Heath (ed.) Encyclopedia of Public Relations, Vol. 2, Sage Publications, London, p. 221.

⁴⁷³ Преузето 10.8.2015. са <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/dobro-i-lose-krizno-komuniciranje/>

коришћењем сличних метода које користе професионалци за односе с јавношћу како би утицали на кључне јавности и заинтересоване стране.⁴⁷⁴ Теорију изврности (*excellence theory*) су развили Груниг⁴⁷⁵ и Хант⁴⁷⁶ који су објашњавајући врсте пракси односа с јавношћу развили четири различита „модела“ који су дефинисани као алати за класификацију врста односа с јавношћу које примењују како појединци, тако и организације. Теорија изврности полази од претпоставке да ће већина традиционалних приступа ПР-у сугерисати да је сваки публицитет добар публицитет, док ће мање традиционални приступи заговарати двосмерну комуникацију и договор са јавностима кроз процесе преговарања, постизање компромиса и неговање и креирање дијалога. Утврђена четири модела су:

1. *Публицитет* – „сваки публицитет је добар“ јер је циљ да организација буде у јавности; једносмерна комуникација; дозвољено користити сва средства да би се циљ остварио – пласирање истина, неистина, обмана, полуистина, неистина...; увођењем ИМК концепта односи с јавношћу се све више своде на обезбеђивање публицитета, док се у пракси примењују „дозвољена средства“ – забрањено лагање.
2. *Јавно информисање* – пласирање информација у новинарском стилу; истина је императив; практикују га највише државни органи и агенције кроз саопштења за јавност што указује на једносмерност; присутнос ту јавности се мери објавама у медијима; практикују га корпорације/организација/институције које не желе да се отворе за јавност.
3. *Двосмерни асиметрични модел* (модел научног убеђивања) – примена друштвених наука и истраживања (анкете и других метода) како би јавност прихватила ставове организације; истраживања омогућавају организацији да добије повратну информацију (фидбек) што не значи да ће се организација променити; веома присутан став – организација је у праву а јавност треба да прихвати наше ставове.
4. *Двосмерни симетрични модел* (модел узајамног разумевања) – у овом моделу је ПР менаџер посредник између организације и њених циљних јавности; развија

⁴⁷⁴ Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴⁷⁵ Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. New York: Routledge.

⁴⁷⁶ Grunig, J.E. and T. Hunt. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

дијалог а не монолог, како би се изградио вишесмерни комуникацијски процес у коме се фидбек из јавности користи да би се унапредило разумевање и разрешили конфликти између онога ко шаље и онога ко прима поруке; прихватљива је и промена ставова свих који су у дијалогу; истраживања су у функцији унапређења комуникације а не убеђивања; овај модел односа с јавношћу се препоручује као добра ПР пракса.

Без обзира на ауторитет креатора ових модела, тешко је прихватити да између тих модела постоје чврсте границе и да су организације утврђене у њима, не користећи и друге моделе. У зависности од циља који је утврђен стратегијом комуникације или од кризе у којој се организација налази или ће се наћи, могу се користити модели и *јавно информисање* и *двосмерни симетрични модел*.

Кризна комуникација је препоручени део проактивних мера у организационом процесу чији је циљ да се криза, ако већ није откривена на основу сигнала које је слала и указивала да долази, заустави, да се смање њене последице и да се што пре заврши. Кризна комуникација је према Фирн-Бенкс „(...) значајан део процеса управљања кризама, а схвата га као вербалну, визуелну или писану интеракцију, односно комуницирање између организације и њених јавности (најчешће посредством масовних медија) пре, за време и после негативног догађаја.“⁴⁷⁷ Потребу да односи с јавношћу, који управљају кризним комуникацијама, буду интегрални део стратешког менаџмента, истичу и Џејмс. Груниг и Фред Репер (Fred Repper)⁴⁷⁸ Такође наглашавају да је таква улога ПР-а могућа ако се у компанији стратешки управља, ако ПР има могућност да утврди циљне јавности и заинтересоване стране и да утиче на квалитет корпоративних комуникација.

Мара (Marra, Francis J.)⁴⁷⁹ је покушавајући да изгради и евалуира модел оптималних кризних комуникација, анализирао радове Грунига и његових колега, посебно област кризних односа с јавношћу. Тражио је моделе који ће омогућити боље разумевање варијабли које стварају ефикасни планови кризних комуникација. Мара се фокусирао на значај јаких односа са кључним јавностима, које организација треба да развија пре него што дође до кризе. Валаски истиче да његов рад тумачи Грунига уклађивањем јаке позитивне

⁴⁷⁷ Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.

⁴⁷⁸ Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). *Strategic management, publics, and issues*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-158).

⁴⁷⁹ Marra, F.J. "Crisis Public Relations: A Theoretical Model" PhD dissertation, University of Maryland, College Park, 1992 (unpublished).

везе између комуникатора и компанијских јавности кроз двосмерну комуникацију, а не асиметричну. Тако ће се успоставити стални дијалог који унапређује и учвршћује комуникације ризика.⁴⁸⁰

Кешетовић истиче следеће хипотезе помоћу којих Мара утврђује потребне стратегије и технике за корпоративне кризне комуникације:

„1. Организација која има развијене и јаке односе са својим кључним јавностима у време пре кризе, доживеће мања финансијска, емоционална и перцептивна оштећења, од оне чији односи са кључним јавностима су пре кризе били слаби.

2. организација која користи двосмерну симетричну кризну комуникацију биће мање оштећена кризом од организација које користе моделе 1, 2 и 3, или користи ћутање као одговор на кризу.

3. организација која успостави и практикује континуиране активности комуникације везане за ризик и припреми план кризног комуницирања пре саме кризе, имаће јаче везе са кључним јавностима, користиће двосмерну симетричну кризну комуникацију и претрпеће мање штете.

4. организацијама са идеологијама комуникације које подржавају, подстичу и фаворизују припреме за кризни менаџмент, планове и акције кризних комуникација и двосмерну симетричну комуникациону праксу биће мање оштећене кризом.“⁴⁸¹

Фирн-Бенкс наглашава да ће мање губитке имати оне организације које у свом инвентару криза прецизно антиципирају типове криза са којима могу да се суоче и оне организације које одржавају репутацију креирајући и реализујући „поштenu и отворену“ политику према заинтересованим странама и медијима.⁴⁸²

3.5. Стратегије и планови кризних комуникација

За сваку организацију је кризна комуникација велики изазов јер је то сложена и комплексна активност која треба да започне у најкраћем могућем року после почетка кризе. Међутим, баш тада се дешава, као по правилу, да уместо да се одмах реагује и изађе у јавност, настане проблем са прикупљањем квалитетних информација о догађају који је

⁴⁸⁰ Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications -Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

⁴⁸¹ Кешетовић, Ж. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 135.

⁴⁸² Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ.

изазвао кризу. Уколико компанија не обавести јавност о догађају, велики број полуинформација, нагађања и трачева ће постати главни извор информација за интересно-утицајне групе, медије и остале јавности. Појам кризне комуникације се користи у два смисла: „(...) као информација и (...) као стратегија. Кризна комуникација мора слиједити план и одређене кораке како би менаџерима или особама које су задужене за комуникацију с јавностима и медијима, олакшале посао. Међутим, комуникацијски план је само план, он не јамчи квалитету нити стопостотну сигурност, али ради се зато како би се ситуација могла почети рјешавати, ако не на бржи, барем на организованији начин.“⁴⁸³

Приликом израде стратегије кризних комуникација, уз израду инвентара потенцијалних криза (портфолио криза) ПР менаџер, у чијој надлежности је, по правилу, предлагање тих стратешких докумената, треба да има у виду четири битна елемента, на које указују Пауерс (Terence Powers) и сарадници ⁴⁸⁴

1. да компанија буде способна да успостави емпатију према јавностима;
2. да корпоративни комуникатори буду стручни и веродостојни;
3. да компанија буде транспарентна, отворена и искрена у обавештавању јавности;
4. да корпоративни комуникатори буду посвећени свом послу и увек доступни представницима јавности.

У складу с тим, компанија треба да прихвати и поштује, у свим својим активностима, следећа правила:

- јавност је партнер, а не противник;
- компанија треба да упозна потребе јавности и различитих медија;
- компанија треба да јасно, једноставно, правовремено и истинито обавештава јавност.

Компанија која се налази у кризи може да користи једну од следећих стратегија:

- „1. *Напад на онога ко вас оптужује.* Супротстављате се страни која тврди да постоји криза и тврдите да су њена логика и чињенице погрешне;
2. *Порицање.* Организација објашњава да криза не постоји;

⁴⁸³ *Ibid.*

⁴⁸⁴ Powers, T., Jones, A., and la Varle, B. (1999). *Media Interaction with the Public in an Emergency Situation: Four Case Studies*, Library of Congress: Washington.

3. *Изговор.* Организација минимизира своју одговорност за кризу. Демантује се свака намера да се почини штета, а организација изјављује да није имала контролу над догађајима који су изазвали кризу (природне катастрофе или критике упућене производу);
4. *Оправдање.* Криза се минимизира изјавом да не постоје озбиљна штета или повреда. Понекад се кривица сваљује на жртве (погрешна употреба производа);
5. *Удовољавање.* Чини се покушај да се умири заинтересована јавност(...);
6. *Корективни поступак.* Предузимају се мере да се исправи штета начињена у кризи и спречи њено понављање;
7. *Извињење.* Организације преузимају одговорност и траже опроштај. То често подразумева компензацију у виду новца или помоћи.⁴⁸⁵



Слика 14. Чејс-Џонсов модел кризног менаџмента /Chase-Jones Issues Management Process Model (извор: Risk Issues and Crisis Management – A Casebook of Best Practice, Third Edition, (2005). Michael Regester & Judy Larkin, London and Sterling, VA, преузето са <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8524&rep=rep1&type=pdf>)

⁴⁸⁵ Vilkoš, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdži, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, превод, седмо издање, Економски факултет, Београд, стр. 188.

Теоретичари кризних комуникација истичу Чејс-Донсов модел кризног менаџмента⁴⁸⁶, према коме компанија треба да, чим препозна предстојећу кризну ситуацију, изврши анализу ситуације и утврди извор кризе и процени њен интензитет. Пре покретања планираних кризних активности, неопходно је да испита ставове и мњење утицајних група и појединаца о опасности, да сними тренутни положај организације у предстојећој кризној ситуацији (да се применом SWOT анализе утврде предности и недостаци). Тек потом следи одлука о стратегији која ће бити примењена у кризној ситуацији. Компаније имају могућност да изаберу:

- *стратегију реактивног одговора на промене* – примењује се када је организација неспремна да промени дотадашњи начин функционисања („мирнодопски“), када менаџмент не препознаје значај и функцију односа с јавностима не само у кризним ситуацијама, већ и за дугорочни опстанак предузећа;
- *стратегију прилагођавања на промену* – организација тада треба да буде отворена за промене и прилагођавање њима, да прихвати значај односа с јавностима, истовремено настојећи да увери јавност да контролише ток кризе;
- *стратегија динамичног одговора на промену* – организација тада треба да предвиђа реаговање јавности на кризу и да на основу ставова јавности планира своје активности у процесу савладавања кризе, при чему организација треба да верује да заиста може да утиче на слику кризе у јавности.

Код Кумбса⁴⁸⁷ се наводе следеће стратегије кризног комуницирања:

- негирање („криза не постоји“, иако су знаци кризе очити);
- избегавање (покушај да се прикаже да организација која је у кризи нема везе са кризом);
- властито величање (када се усред кризе, зарад придобијања њене наклоности, јавност подсећа на значајну улогу и претходне заслуге организације у заједници);
- тражење опроштаја (организација показује бригу за жртве, изражава жаљење због догађаја и најављује да ће грешке бити поправљене);
- побуђивање сажалења (организација покушава да се прикаже као жртва заједнице/околине која јој није наклоњена)

⁴⁸⁶ Regester, M., Larkin, J.(2005). *Risk Issues and Crisis Management - A Casebook of Best Practice*, Third Edition, London and Sterling, VA. преузето 25.3.2016. са <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8524&rep=rep1&type=pdf>

⁴⁸⁷ Coombs, T. W. (1999). *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- напад на тужиоца (компанија креће у напада на онога ко је кризу изнео у јавност);
- изговор („криза се појавила, али ми нисмо одговорни за њу“);
- ублажавање („јесмо у кризи, али нам она не може нашкодити“);
- поправљање (компанија отклања последице кризе, најављује и предузима мере мере да се криза не понови);
- оправдање (организација признаје да је одговорна за кризу и најављује да ће свима бити надокнађена штета).

Ото Лербингер (Otto Lerbinger)⁴⁸⁸ сматра да организација треба да призна да криза постоји, да са њом треба да се суочи, да одмах успостави, односно активира кризни комуникациони центар, ослони се на чињенице, прикупи што више детаљних информација које у најкраћем року треба да пласира преко масовних медија. Компанија у кризи треба да „говори једним гласом“, да користи све расположиве канале комуникације и да, без прикривања, обавештава локалне заједницу и друге актере са којима учествује у управљању и решавању кризе.

Божидар Новак⁴⁸⁹ истиче пет стратегија које су најчешће примењиване у пракси предузећа у некадашњој СФРЈ:

1. *стратегија признања* – организација признаје своју кривицу за настанак кризе и посредно или непосредно „моли“ јавност за још једну прилику. Препоручује се јер се њоме често постиже успех и придобија наклоност јавности која „опрашта покајнику“. Понекад се као оправдање наводи да је реч о несрећном случају, а не о грешки компаније, па се као „аргумент“ наводе слични примери из других компанија/држава. Кад компанија призна грешку или пропуст, следи понуда одштете жртвама, а нису ретке ни консеквенце према одговорним лицима и групама (смене руководиоца, отпуштање радника...). Јавно мњење више поштује благовремено извињење него признање које уследи периода ћутања и избегавања медија.

2. *стратегија правне помоћи* – предузимање правних мера, најчешће тужбе преко заступника односно адвоката. Адвокати углавном не размишљају о угледу организације, већ о добијању тужбе на суду услед чега њеним представницима саветују да ћуте. То није увек најбоља тактика. Наиме, тужба се, након често веома дугих и скупих процеса, може и

⁴⁸⁸ Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah:Lawrence Earlbaum Associates.

⁴⁸⁹ Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press: Zagreb.

добити на суду, али штете од негативног публицитета могу надмашити користи од повољног судског исхода.

3. *стратегија ћутања* – на питања новинара у вези са кризном ситуацијом представници организације одговарају „немамо коментар“ или пак активно настоје да спрече ширење вести о кризи. Стратегија ћутања се заснива на претпоставци да ће мања перцепција кризе у јавности задржати кризу на нижем нивоу и нанети мању штету угледу организације. Стратегија „ћути и потруди се да и други ћуте“ у принципу није препоручљива и ретко даје добре резултете.

4. *стратегија повлачења и напада* – Ако предузеће дође у кризу великих размера, оно обично повлачи производ, па га после поново уводи, али измењеног.

5. *стратегија тражења ширих разлога за настанак кризе* – подразумева ослањање на виши ауторитет (струковно односно професионално удружење, владину агенцију, независног експерта или угледног научника) који организацији дају јавну подршку или пребацивање кривице на друге које понекад може бити успешна, али и изузетно неуспешна стратегија.

Роберт Улмер (Robert R. Ulmer), Тимоти Л. Селноу (Timothy L. Sellnow) и Метју В. Сигер (Matthew W. Seeger) наглашавају да стратегија кризне комуникације игра кључну улогу у свакој фази кризе и да обавезно треба да укључи смањење неизвесности, потом одговор на кризу, и предлоге за решавање кризе, као и поуке, како се криза по истом сценарију не поновила.⁴⁹⁰ Улмер и сарадници су навели да менаџери, пре свега, треба да схвате природу кризе, како би могли да се припреме за њу. Иако је свака криза другачија, оне су у исто време веома сличне због високог нивоа неизвесности и несигурности које носе са собом, како за организацију, тако и за појединца. Управљање кризном ситуацијом, пре свега, има за циљ да смањи тај ниво неизвесности и то првенствено обезбеђивањем потребних, али и тачних, информација у најкраћем могућем времену које ће се дистрибуирати ка утврђеним јавностима и заинтересованим странама. Свакој јавности и стејкхолдерима се шаљу за њих посебно креиране поруке каналима комуникације који су за њих најдоступнији (на пример, ако је у питању државна компанија чланови владе се не обавештавају преко медија, већ директном комуникацијом, медијима се шаљу саопштења

⁴⁹⁰ Ulmer, R.R.; Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2007). „*Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*“. London: Sage, у Kenneth D. Plowman, D., K., Velbovets, L., „PR in High Profile family crisis situations“, преузето 10.8.2015. са <http://www.slideshare.net/Nostrad/public-relations-in-high-profile-family-crisis-situations?related=1>

за јавност и изјаве, акционарима мејлови, интерној јавности електронски билтени или директно обавештавање од руководиоца...).

Одлуку о избору стратегије за превазилажење кризе доноси врх компаније, али стратегију треба да предложи ПР менаџер. Да би могао да валидно процени све аспекте кризе и предложи стратегију, он треба да буде упознат са свим битним чињеницама у вези са кризом. Када менаџмент, на основу предлога ПР менаџера, изабере како ће компанија да реагује на кризу, почињу припреме за деловање по унапред утврђеној стратегији. Иако има теоретичара који сматрају да тек када се изабере начин реаговања, треба да се приступи изради адекватне стратегије, аутор сматра да организације не треба да ишчекујући кризу припремају стратегије, већ да је потребно да имају унапред припремљене стратегије за различите кризне ситуације. Пратећи документи стратегија треба да буду планови кризних комуникација чији је задатак да ускладе све ресурсе ради остваривања постављених циљева. Стратегија представља основу плана кризних комуникација.

План кризне комуникације треба да операционализује утврђену стратегију, да дефинише шта компанија жели да постигне кризним комуникацијама, да направи списак циљних јавности, изабере најефикасније канале комуникације ка тим јавностима/публикама и да креира кључне поруке за те изабране јавности. Пре избијања кризе компанија треба да, уз стратегије одговора на кризу, има јасно утврђене и планове комуникације и решења за сваку кризну ситуацију. Тај циљ (циљеви) треба да буду „(...) у служби разрешења кризе, те стабилизације ситуације, а циљеви могу бити различити: умирити јавност, спријечити насталу панику, побољшати расположење или осигурати позитивну и мирну реакцију.“⁴⁹¹

⁴⁹¹ Преузето 13.8.2015. са https://prezi.com/t3nntdl_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/



Слика 15. План кризне комуникације (извор: <https://nishami777.wordpress.com/tag/steven-fink/>)

3.6. Компанија уочи, за време и после кризе

Фазе кризе код Финка (четири), Митрофа (пет) и Кумбса (четири) могу се поделити у три временска периода: припрема за кризу, време кризе и опоравак од кризе. Планови кризних активности, међу којима су комуникације једна од најважнијих активности, са којима се сусрећемо у свакој фази, треба да утврде „списак“ свега што организација треба да предузима у свакој кризи и у свакој фази кризе:

1. Припрема за кризу

У ишчекивању кризних ситуација, јер ниједна организација не сме да се нада да јој се кризе неће десити, компанија треба да има спремну стратегију деловања у кризним ситуацијама, завршену анализу неуралгичних тачака организације, припремљене варијанте за сваку од њих, планове који ће обезбедити максимално очување људских живота,

имовине, минимизирање опасности и планове за стварање услова да се организација врати у „нормално стање“. И у овој фази организација треба да има квалитетну комуникацију са заједницом.

Уочи кризе, док је чека, компанија треба да има:

а) припремљен систем за реаговање у свакој ванредној ситуацији (иако су неочекиване, треба да буде припремљен списак проблема који се могу појавити и направити план за решавање сваког од њих);

б) утврђену политику компаније (дефинисане смернице за деловање у ванредним околностима са којима ће сваки запослени бити до детаља упознат; утврђени планови комуникације који, поред осталог, обезбеђују „синхроне“ медијске наступе);

в) формиран тим за управљање кризом (у тиму треба да буду особе које су у потпуности информисане о политици компаније и које су ефикасне у решавању проблема у ванредним околностима – директори производње, правних послова, финансија, људских ресурса, односа с јавностима, ИКТ, маркетинга, адвокати компаније...);

г) утврђене људске ресурсе који решавају кризу – потпуно спреман и увежбан кризни и ПР тим који увек има најважније информације за реаговање у кризи (тимови имају спремне: листе контаката чланова тима, волонтера, особља, медија, као и званичних служби задужених за хитне интервенције као што су полиција, болнице и ватрогасци);

д) упутства за ванредне процедуре која су достављена свима који решавају кризу – менаџмент компаније треба да буде сигуран да особље и чланови тима знају шта треба да раде у ванредној ситуацији и ко с ким комуницира, ко и како комуницира с медијима, ко и како брине о безбедности особа које су носиоци активности у кризној ситуацији.

2. Време кризе

Када је криза започела, организација треба да се:

а) ситуација стави под контролу – компанија треба да се постара за сигурност запослених, а тек потом да води рачуна о имовини. Животи људи, повреде и/или смрт су главна брига. Јавност не сме да стекне утисак да организација више брине о имовини него о људима.

б) анализира ситуација и прикупљају информације – када је сигурност људи обезбеђена, прикупљају се информације о инциденту/кризи и почиње предузимање мера за

решавање проблема. Не смеју да се допусте пропусти у кризном ПР-у који ће кризу додатно продубити а јавност узнемирити.

в) обавештавају породице особа чија је безбедност угрожена.

г) редовно информише интерна јавност – запослени треба да буду обавештени о кризи преко званичних компанијских канала комуникације, а не преко медија и гласина. Кризни центар треба да спречи појаву „покварених телефона“ када свако, од великог броја људи, шапатом преноси шта је чуо, да би се званична порука компаније, која се кроз тај канал комуникације на крају појави, радикално разликовала од оригинала. Интерну јавност треба обавестити о кризној ситуацији пре или бар у исто време када и медије.

д) успостави комуникација са медијима – у складу са утврђеним планом кризних комуникација и процедурама које су део система квалитета компаније, успоставља се кризна комуникација са медијима. Корпоративна кризна комуникација треба да буде проактивна, како би увек, бар за корак, била испред медија који имају задатак да из часа у час у јавност шаљу нове информације о кризи која је предмет извештавања.

ђ) успостави отворена и искрена комуникација између компаније и јавности – таква комуникација је у функцији ефективног управљања кризом (линије комуникације компаније ка јавностима треба да буду стално отворене, кризни ПР тим и портпарол увек доступни, како се новинари у потрази за информацијама не би окренули незваничним изворима [дез]информација).

3. Опоравак од кризе

По завршетку кризе потребно је:

а) да се објави крај кризе – постарати се да јавност сазна све што је компанија урадила за време трајања кризе;

б) ићи до краја – остати у контакту са евентуалним жртвама, наставити са информисањем медија, захвалити интерној јавности на подршци током кризе и ревидирати пословну политику компаније како би се избегло евентуално понављање исте ситуације;

в) проценити перформансе, анализирати учињено и ревидирати план за управљање кризама додавањем наученог из претходног искуства.

У свима наведеним фазама и активностима доминира појам „ефикасност“, јер суштина ефикасног кризног менаџмента, самим тим и кризних комуникација „(...) лежи у

низу принципа који се могу примењивати пре, током и након било какве врсте ванредне ситуације. Најзначајнији принципи су:

- Суочавање с стварношћу;
- Брзо и одлучно деловање;
- Заштита људи као апсолутни приоритет;
- Присуство лидера на месту догађаја;
- Отворена комуникација.⁴⁹²

Поштовање првог принципа (суочавање с стварношћу и признавање кризе), представља први и кључни корак. Милашиновић и Кешетовић наглашавају да упркос властитим или туђим негативним искуствима о кризним и другим ванредним ситуацијама, још се увек погрешно размишља као о специфичностима неке индустријске гране или неке државе, или што је још горе, као о проблему који припада неком другом. Историја криза и катастрофа, указују они, показује да се оне могу догодити у сваком друштву и заједници и да нико није имун на њих.⁴⁹³ Ако се размишља да се нама неће десити баш таква криза, извесно је да ће се изгубити драгоцено време, па је „(...) стога нужно да јавни званичници коначно схвате да морају научити да константно и систематски размишљају о стварима које могу кренути кривим путем. Само уколико на самом почетку схвате озбиљност ситуације и потенцијал предстојеће кризе која може ескалирати и изван националних граница, они ће бити у ситуацији да искористите технике менаџмента у спречавању предстојеће кризе, да се припреме за одговор уколико је она неизбежна и да се брже и лакше опораве од њених последица.“⁴⁹⁴

Кризе, поред краткорочних губитака и негативног утицаја на околину, могу донети споро оствариве, али дугорочне користи компанији (јаче поверење у јавности, нове потрошаче, наклоност локалне заједнице и сл.), у зависности од способности тима за управљање кризом и квалитета кризних комуникација, што ће посебно бити анализирано и обрађено у поглављу о утицају кризних комуникација ЕПС-а за време рата и њиховом утицају на углед компаније.

⁴⁹² Милашиновић, С., Кеџетовић, Ж. (2009). *Кризни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 237–238.

⁴⁹³ Милашиновић, С., Кеџетовић, Ж. (2011). *Кризни менаџмент у историјској перспективи*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 6.

⁴⁹⁴ Милашиновић, С., Кеџетовић, Ж. (2009). *Кризни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 237–238.

3.7. Комуникација у кризи и значај тима за кризне комуникације

3.7.1. Улога медија у кризама

Теорија кризних комуникација препоручује а пракса криза доказује да је „од суштинске (...) важности да већ прва информација о настанку кризе, односно сигнала који на њу указују буде одмах и без одлагања доступна како руководству организације, тако и шефу службе за односе са јавношћу. Проактивни ПР програм је најбоља мера заштите организације од кризе.“⁴⁹⁵

Проактивна стратегија кризног менаџмента и кризних комуникација којима управља ПР менаџер захтева да руководилац кризних комуникација, пре него што изради списак циљних јавности, зна одговоре на следећа питања:

- ко може да буде погођен у могућој кризи;
- ко може да угрози организацију/компанију;
- ко мора да буде обавештен о догађајима.

Свака организација има своје специфичне циљне јавности које остају приоритет, по правилу, и у нормалним условима и у кризним ситуацијама. Компаније, као што је на пример, Електропривреда Србије, обраћа се, и у миру и у рату и у кризама, следећим јавностима:

Интерна јавност:

- управа;
- власници (држава или акционари);
- синдикати;
- актуелни партнери;
- будући партнери;
- пензионери;
- породице запослених.

Финансијске јавности су:

- банке;
- инвеститори;

⁴⁹⁵Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 144.

- финансијски медији;
- повериоци.

Пословна јавност су:

- клијенти (купци, корисници услуга);
- добављачи;
- садашњи и потенцијални пословни партнери;
- конкуренција.

Креатори јавног мњења су:

- медији;
- интернет/друштвене мреже;
- професионална удружења;
- локална заједница;
- независни стручњаци/експерти.

Утицајне јавности су:

- влада, државни органи;
- регулаторне агенције;
- државне агенције;
- јавна управа;
- парламент;
- политичке странке;
- струковна удружења;
- невладине организације;
- организације цивилног друштва;
- друге институције које креирају јавно мњење.

Службе за подршку:

- полиција;
- ватрогасци;
- медицинске службе (хитна помоћ, болнице, амбуланте).

Непланирани креатори јавног мњења које компаније треба да препознају могу бити:

- интересне групе (компаније које желе да вашој компанији пласирају на пример, електричну енергију, бројила за мерење електричне енергије, технологије за

унапређење заштите животне средине... што може да буде праћено и креирањем одређених медијских криза).

ПР менаџер има обавезу да за сваку конкретну кризу процени значај сваке од кључних јавности и њихов утицај на ток исхода кризе.

За спречавање и/или решавање кризе, тиме и за кризне комуникације, веома су значајни токови информација и њихови смерови ка интерним и екстерним јавностима, који се током кризе, мењају. Када се превентивно управља кризом, када су кризном менаџменту потребне информације како би се криза спречила, реч је о прогресивном информацијском смеру, јер тада информације иду одозго (из базе, са прве линије, од „сензора“) ка средњем а потом и вишем менаџменту. Када наступи криза, смер информација се мења, уместо прогресивног, у функцији је ретроградни информацијски ток: одозго (од кризног штаба) према доле ка кризном тиму који мере претвара у активности за решавање кризе.

Свака организација треба да има изграђен систем интерних комуникација који омогућава непрекидну превенцију кризе. То значи да компанија има одговарајућу организацијску структуру, организационе процесе и процедуре који стварају услове за квалитетно интерно информисање и превенцију. За то је потребно да у компанији постоји слободан проток информација према топ менаџменту, који ће им, без страха код онога ко доноси лоше вести, у право време обезбедити потпуну информацију о откривеним ризицима. Сарадници, стручњаци и менаџмент као искуством опремљени „сензори“ представљају праву снагу прогресивне информацијске мреже чији је задатак да прикупљају, анализирају и према врху компаније благовремено преносе сигнале који могу указивати на предстојећу кризу. Средњи менаџмент појачава и преноси кризне информације топ менаџменту. Иако компанијска правила и хијерархија утврђују и правила комуникације, уочи криза и у кризама, када кризне информације имају ознаку „хитно“, треба да буде омогућено и непосредно комуницирање и информисање чланова управе. То треба да функционише упоредо са обавештавањем и оних прескочених нивоа, јер се тако смањује опасност од кашњења информација, због чега може да изостане и правовремена и ефикасна реакција. Да би овакав систем, у коме постоје и хоризонтални и вертикални канали комуникације, уз прескакање хијерархијских корака, опстао, био ефикасан и доносио корист компанији, потребна је код свих запослених кризна свест и активна сензибилизација на кризу.

„Ретроградна информацијска мрежа се такође заснива на јасно структурираној организацијској концепцији, с тим што информације теку одоздо према горе. Члан управе који је одговоран за кризу преузима централну функцију усмеравања, а његова улога примаоца информација прераста у улогу покретача акција. Подстицаји за овладавање кризом и кризним комуникацијама долазе из врха организације. Средњи менаџмент опет има улогу преноса и појачавања наложених мера, док се реализатори налазе на подређеном нивоу. Ова мрежа не ограничава флексибилност, већ има за циљ повећање транспарентности и олакшавање брзог и адекватног реаговања на децентрализованим нивоима.“⁴⁹⁶

Јавност посредством медија сазнаје за све кризе, јер је то тема коју медији прижељкују и увек им је „добродошла“ за гледаност и тираже. Кад нема кризе, компанијска одељења за односе с јавношћу, уколико им маркетинг не отвара врата медија, треба да уложе доста труда да би пласирала компанијска саопштења за јавност. Кад је криза, медији сами долазе. Организације треба да прихвате чињеницу да су медији „чувари капија“ (*gatekeepers*) који у име заједнице у којој раде прате и просуђују догађаје и актере који учествују у животу те заједнице. Медији треба да остваре право јавности на информације и да штитећи јавни интерес укажу на све оно што ту заједницу угрожава. У свим кризама медији су најважнији посредник између организације и јавности, чиме добијају моћ да својим извештавањем утичу и на перцепцију кризе у јавности, али и да утичу на сам ток кризе – или да допринесу ескалацији или да помогну организацији да смири кризу. (Не)професионалним односом, тачним или погрешним адресирањем одговорности, тачним или погрешним извештавањем о последицама кризе, могу имати одлучујући утицај на урушавање или повећавање угледа компаније, као и на брзину њеног посткризног опоравка.

Свакодневна, формална и неформална комуникација са медијима и новинарима који су задужени за праћење рада одређене компаније, олакшава и кризну комуникацију са медијима, јер се тај лични однос не може оставити по страни. ПР менаџер има обавезу да топ менаџменту објасни да, иако се на медије гледа као на потенцијалну опасност и непријатеља, они могу бити и партнери компаније која је суочена са кризом. Компаније треба да придобију медије, јер медији у свим кризама могу:

⁴⁹⁶ *Ibid.*

- да помогну или да одмогну у оспособљавању и припремама организације пре наступања кризе;
- да упозоре или не упозоре на могуће опасности у околини и да представљају значајан извор информација или дезинформација за организацију;
- да смирују јавност тако што им обезбеђују информације и препоруке из организације погођене кризом или да допринесу ширењу панике;
- да коректним обавештавањем јавности поништавају моћ гласина или да дезинформишу јавности;
- да помажу/одмажу у договорима око решавања кризе;
- да помажу/одмажу добијању помоћи коју очекује организација.

Стога, ПР менаџер треба да убеди менаџмент компаније да са медијима, пре свега у кризама, треба да се сарађује и да ће сарадња у кризи бити боља, ако се са медијима комуницира и кад нема кризе.

У свету комерцијалних и таблоидних медија криза је забава (*infotainment*), људске трагедије повећавају продају и гледаност а тиражи и гледаност подижу рејтинге који доприносе продаји рекламног простора и секунди. Медији убеђују јавност да они не диктирају укус публике, већ да они само пружају публици оно што она жели – гледање и читање вести о криминалу, катастрофама, кризама и аферама у организацијама и компанијама које због тога могу да имају и велике материјалне штете (пад угледа, продаје...). И поред таблоидизације медијске и јавне сцене, транспарентност која се захтева од свих компанија чије кризе могу да нанесу већу штету заједници у којој егзистирају, не оставља дилеме компанијама шта да чине. Проактивност је императив. Наиме, транспарентност и брзина којом се данас размењују информације су „(...)најбољи пријатељи. Када се открије да нека ситуација има одлике потенцијалне кризе, компанија мора да буде проактивна; треба одржати што више могуће контроле над ситуацијом. Не чекати да други открију (...) кризу. Не треба покушавати да се унесе позитиван заокрет у ситуацији или да се негира кривица када је јасно да је (...) фирма крива. Ако нема одговора, треба то признати и заинтересованим странама рећи да се прикупљају информације и да ће, чим то буде могуће, добити одговоре. Нико не воли да буде преварен,⁴⁹⁷ нарочито не медији који треба да буду посредник између компаније и јавности, поуздан и објективан

⁴⁹⁷ Преузето 7.8.2015. са <https://nishami777.wordpress.com/tag/steven-fink/>

сарадник компаније која је у кризи. Колико је брзина са којом су медији и компаније данас суочени предност, толико носи и опасности, уколико се у њој не снађу сви субјекти који у њој учествују. Данас нико не спори да је „(...) истина прва жртва рата. Када на сцену ступи кризни менаџмент, прва жртва су обично чињенице. Без обзира на то са каквим сценариом се менаџери суочавају, њихов први и најважнији задатак је да утврде чињенично стање.“⁴⁹⁸

У кризним комуникацијама нема импровизације а то се нарочито односи на комуникацију са медијима. Од великог значаја за управљање кризним комуникацијама је формирање и функционисање кризних комуникационих тимова. Ти тимови треба да буду формиран кад кризе нема, заједно са осталим стратешким документима који се активирају кад криза настане. Ишчекујући кризу, која се можда неће ни појавити, компаније треба да организују тренинге кризних тимова, за различите кризе, јер кад криза почне, тренинг није могућ, тада се „игра утакмица“ у којој компанија и њен тим морају да победе. Рад кризног комуникационог тима ЕПС-а за време бомбардовања, изградња компанијске комуникационе инфраструктуре, комуникација са медијима и алати комуникације који су коришћени у рату биће објашњени у посебном поглављу.

Кризе неће проћи саме од себе, нити ће медији престати да се баве кризом, ако компанија не признаје постојање кризе. Медији ће сами правити причу, само што ће тада менаџери који ћуте бити на удару јавности, а уместо њих ће о компанији и кризи причати садашњи, често и бивши, незадовољни службеници или незадовољни купци/потрошачи. Свака нова криза је прилика да медији и незадовољни запослени активирају своје архиве и подсети јавност на проблеме и пропусте из ближе или даље прошлости, који су до ове кризе били заборављени.

3.7.2. Комуникација са медијима на почетку кризе

Пре првог сусрета са медијима представници компаније треба да, ако је могуће, имају одговор на следећа питања:

- Шта се десило?
- Да ли има мртвих или повређених?
- Колика је штета?

⁴⁹⁸ Преузето 10.8.2015. са <http://www.webbdowse.com/category/us-in-the-media/#.VtVyyX3hDcu>

- Да ли има опасности од даљег повређивања људи или нових оштећења?
- Зашто се то десило?
- Ко је одговоран?
- Шта је до сада урадила компанија?
- Када ће бити завршено то што се десило?
- Да ли се то и раније догађало?
- Да ли је било неких знакова који су наговештавали да је могуће да се то деси?

После прикупљања информација које је могуће обезбедити у најкраћем року, пре него што медији пласирају своје верзије кризног догађаја, ПР менаџер креира прве поруке за јавност. Тада треба да по следећем редоследу важности поређа чињенице:

- људи (на пример, „добра је вест да нема погинулих и повређених“);
- човекова околина (последнице по животну средину);
- материјална добра (материјалне штете);
- новац (финансијске последнице).

У првим сатима после почетка кризе јавност не треба оптерећивати са великим бројем информација и података. Треба је обавестити о догађају, последицама, проблемима, шта компанија чини да реши кризу. „Све лоше вести треба саопштити заједно, тј. одједном, слично брзом одстрањивању фластера. Боље је истрпети евентуалне нападе и критике ‘у пакету’ него трпети ударце сваки пут када се саопшти нова лоша вест. Сем тога, кад се изнесу све лоше вести вероватно је да ће касније преовладавати добре вести. Такође, не треба умањивати озбиљност ситуације компарацијама типа тачно је да смо изазвали еколошку катастрофу, али она је много мања од последица које је изазвала нафтна мрља из танкера Еххон Valdeza. Веома лош приступ је и окривити жртве за несрећу, као што је учинила компанија Firestone када је за пуцање аутогума које су њен производ оптужила клијенте који су их наводно лоше одржавали.“⁴⁹⁹

Пред медије не сме да се изађе са „немамо коментара“. Ако компанија одбије да да коментар или избегава медије, поручује јавности да се крију информација или да се чак признаје кривица за догађај/кризу која је узнемирила јавност и довела медије на врата компаније. Аутор сматра да је ћутање компаније у кризи у нади да ће проћи интересовање медија, пут у неизвесност која може да уништи репутацију компаније, јер се тада оставља

⁴⁹⁹ Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 147.

простор медијима да пишу шта хоће и да их снабдевају извори дезинформација који не желе да се узроци и последице кризе објективно објасне. Дефанзива и скривање од медија нису добри, као ни одлука о ћутању док криза траје. „Недоношење одлуке је доношење одлуке – да се ништа не (у)ради. Не радити ништа из страха од урадити нешто поводом проблема до ког је довела промена је рецепт за кризу до које ће на крају доћи (...)“⁵⁰⁰ и која тек тада, када су медији већ постали креатори става јавности, не може да се стави под контролу. Џонатан Бернстајн (Jonathan Bernstein) подсећа да је „(...) у свету инстант комуникација, свету у којем је лоша вест омиљена ставка на менију медијске публике гладне сензација најопаснија ствар (...) да не урадите ништа. Да се паралишете.“⁵⁰¹ Зато је брзина реаговања изузетно битна, јер „(...) успех не дефинише то што правите грешке. Успех дефинише брзина којом дефинишете и исправљате (...) грешке.“ То истиче и Дејвид Бернкопф (David Bernkopf): „Ако не реагујете брзо на оно што се догађа, стварате вакуум. Сватко ће други – медији, ваши конкуренти – ући у тај вакуум и изнијети вашу причу у својој верзији, а не онако како бисте је ви хтјели рећи.“⁵⁰²

Са новинарима не комуницирају запослени који немају овлашћења за то, нити представници компаније који немају квалитетне информације о кризи. Медији ће покушавати да искористе све могућности за прикупљање информација и сасвим је могуће да ће комуницирати управо са запосленима који желе да говоре а немају ни информације ни овлашћења. Интерним каналима комуникације све запослене треба обавестити да је за комуникацију са медијима овлашћен само комуникациони тим компаније и да их замолите да све медије упућују на њих. Јер, „врховни циљ је задобијање поверења јавности посредством медија. Медијима су потребне информације из организације ради интересантне приче. Организацији су потребни медији ради комуникације са публиком. Имајући у виду овај симболички однос, ПР професионалци ће бити у проактивнијој позицији током кризе, држећи у већој мери под контролом лоше вести о организацији.“⁵⁰³

У државним предузећима у Србији је честа пракса да се, чак и у кризама, пре изласка у јавност, чека сагласност првог човека компаније на текст саопштења, што ствара вакуум који користе медији. Тада организација сама себе, некомуникацијом и нечињењем, доводи

⁵⁰⁰ Adžes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad, стр. 23.

⁵⁰¹ Bernstein, J., *The Ten Steps of Crisis Communications*, преузето 12.8.2015. са <http://bdi.mfa.government.bg/info/Module%2008%20-%20Konsulski%20otnoshenia%20i%20Diplomatichesko%20pravo%20i%20prakt/dopalnitelna%20literatura/10steps.htm>

⁵⁰² Adžes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad, стр. 23.

⁵⁰³ Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 147.

у двоструку кризу или у комуникациону кризу. По Вини Јохансен и Фину Франдсену (Winni Johansen & Finn Frandsen) та криза се јавља „(...) када је изворна криза појачана комуникационом кризом, пошто челни људи организације нису успели у управљању процесима комуникације који је требало да допринесу управљању. Утицај медија на перцепцију јавности може да доведе у питање опстанак организације.“⁵⁰⁴

Кенет Плоуман (Kenneth D. Plowman) и Лилија Велбоветс (Liliya Velbovets) истичу да тим за управљање кризним ситуацијама има обавезу да, чим се криза деси, комуницира с јавностима, што пре и што чешће, и то конзистентним порукама. „Тим за управљање кризним ситуацијама треба да буде спреман да креира ове поруке са мало или нимало чињеница о природи и ефектима кризе и не ослањајући се на рутинска решења. Међутим, пре него што довољно информација постане доступно, важно је да се избегну апсолутни одговори јавности кроз медије, као и да се схвати да је у кризној ситуацији дозвољено да се каже да у овом тренутку нема информација.“⁵⁰⁵ Сасвим је дозвољен одговор „да су то за сада једине поуздане информације, а да ће јавност добити сваку нову информацију која је тачна и проверена и да организација неће прикривати ништа.“ То је битно другачији одговор од „немамо коментар“.

Комуникација ће, истичу Џоан Хал (Joanne E. Hale), Роналд Дулек (Ronald E. Dulek) и Дејвид Хал (David P. Hale), бити ефикасна и у функцији задовољавања интересовања медија, али и осталих заинтересованих јавности, ако компанија на почетку кризе обезбеди стејкхолдерима основне информације у вези са кризом, пружи помоћ тиму за кризни менаџмент приликом доношења одлука, затим, ако обезбеди показивање ауторитета и способности да се избори са кризом, као и ако користи медије да би се фирма опоравила. Ауторитет компаније треба да бране челни људи којима јавност верује, а они медијима, као најважнијим каналима комуникације у кризној ситуацији, треба да буду на располагању, при чему ПР менаџер, као члан тима за комуникацију, има задатак да припреми јасне и уједначене поруке. Сви кључни актери „(...) треба да буду информисани, морају бити обезбеђени извештаји о напретку, и свим акцијама које је кризни тим предузео“⁵⁰⁶ јер ће се

⁵⁰⁴ Johansen, W., Frandsen F. (2007). „Krisekommunikation: når virksomhedens image og omdømme er truet“. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, у Prokić, S., Ranković, Lj., Stefanović, I., „Poboljšanje efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primenu savremenih koncepata krizne komunikacije“, *Singidunum revija* 2011, 8 (2): 157–162, преузето 10.8.2015. са <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=2705&d=1325081173>

⁵⁰⁵ Plowman, D., K., Velbovets, L., „PR in High Profile family crisis situations“, преузето 10.8.2015. са <http://www.slideshare.net/Nostrad/public-relations-in-high-profile-family-crisis-situations?related=1>

⁵⁰⁶ Coombs, T. W. (1999). *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

криза продубити ако настану проблеми у комуникацији. Без правих, проверених и тачних чињеница није могуће ни да менаџери донесу у право време добре одлуке, нити је могућа било каква комуникација са различитим циљним јавностима (интерна, породице запослених, власник, низ екстерних јавности). Прве чињенице су изузетно важне, јер после анализе која мора бити у најкраћем року (пошто гласине и медији не чекају), компанија излази у јавност. Са одвијањем кризе информације се мењају, па стога у првом појављивању пред медијима не треба да се иде са категоричним тврдњама и коначним чињеницама.

3.7.3. Улога портпарола и тимова за кризне комуникације

У случају да организација није крива за кризу, „(...) много је лакше да се поврати поверење и опорави од кризе, него у случају да је криза намерно изазвана. Тим за управљање кризном комуникацијом мора у своје поруке да инкорпорира став да кризу није изазвала организација и уколико је могуће да објасни ко је и на који начин одговоран (...)“⁵⁰⁷ или да указивање на кривца препусти надлежним државним органима, уз наглашавање да компанија није крива за кризу. Тим за кризне комуникације треба да „(...) благовремено планира, спроводи и контролише комплексни процес интерперсоналног и групног преношења информација и конструисања реалности од стране безбедносних актера. При томе, подразумевамо два битна нивоа кризне комуникације: интерни, унутар безбедносних служби, и екстерни, са циљем придобијања медијске пажње и позитивног публицитета од шире јавности.“⁵⁰⁸ Кризни корпоративни комуникациони тим треба да буде и бржи и упорнији и вреднији и сналажљивији од свих медија, јер се њихова сврсисходност и способности тестирају управо у кризама. Тај тим треба да управља комуникацијама компаније, да буде проактиван, не сме да буде поштанско сандуче/инбокс у које ће медији сваког минута слати питања, захтевајући да одговоре добију – одмах.

На ток корпоративних кризних комуникација велики утицај има исход комуникација у првом сату кризе („златни сат“ – *golden hour*) или у прва два, односно првих 24 часа. Кризни комуникациони тим треба да разуме брзину којом медији данас извештавају

⁵⁰⁷ Plowman, D., K., Velbovets, L., „PR in High Profile family crisis situations“, преузето 10.8.2015. са <http://www.slideshare.net/Nostrad/public-relations-in-high-profile-family-crisis-situations?related=1>

⁵⁰⁸ Милашиновић, С., Јевтовић, З. (2013). *Методологија истраживања конфликата и кризно комуницирање у савременом друштву*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, едисија: Asphaleia, књ. 6, стр. 23.

користећи најсавременије комуникационе технологије и уређаје. Извештаје, фотографије и видео записе шаљу преко мобилних телефона, јављају се директно у радио и ТВ програме, на сајтове медија материјали се постављају у најкраћем могућем року а за снимања из ваздуха није потребно да се ангажују хеликоптери, јер се дрони са камерама користе и за снимања филмова. Због тога тиму за кризне комуникације треба да се обезбеде сва техничка средства која ће им омогућити квалитетну међусобну комуникацију, као и комуникацију са медијима, па чак и возила која ће бити коришћена у кризним ситуацијама, опремљена и радио-телефонима, специјално обележена. Чланови свих кризних тимова (за решавање кризе, за комуникације) треба да имају и заштитна одела која ће бити на располагању у случају потребе. Кризни тим треба да буде спреман да функционише чак и када се суочи са непредвиђеним тешкоћама, као што су: прекид телефонског саобраћаја, нестанак електричне енергије у објекту у коме се налази тим, блокирани путеви ка локацији где се десила криза (несрећа), лоши временски услови, пласирање неистина у медијима.

Неке компаније се, уз портпарола који комуницира са медијима, одлучују за формирање информативног центра, који, по правилу, престаје да ради чим престане криза. Реч је о импулсивној реакцији која „(...) обично резултира трапаво створеним центром за гласине који дјелује тијekom кризног раздобља и затим постепено нестаје без озбиљног промишљања све до наиласка идуће кризе.“⁵⁰⁹ Препоручује се да центар за информисање буде „(...) мјесто с којег информације изравно теку од институције до њезиних јавности. (...) Није ријеч о послу с медијима. Ако се организацијин уред за односе с медијима додатно оптерети обвезом одговарања на питања других јавности, то смањује учинковитост обију функција.“⁵¹⁰ Зато се предлаже да центри за медије и центри за јавно информисање буду одвојене целине, али са изузетно јаком координацијом. Такође се предлаже да центар за комуникације има два дела. „Центри за сузбијање гласина дјелују скоро искључиво телефонски. (...) Мора постојати служба за одговоре на упите или информацијски центар. Тако једна скупина изравно комуницира с јавностима, прихваћа питања и даје одговоре. Ако та скупина не располаже информацијама, обећава да ће их дати у одређеном року. Друга скупина је (...) координацијски уред: точка контакта између информацијског центра и особља и уреда институције. Одговорни из координацијског уреда траже информације од

⁵⁰⁹ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 314.

⁵¹⁰ *Ibid.*

особља институције и провјеравају гледе тачности на највишој разини пословодства, координирају добивени материјал с материјалом уреда за медије и потом га предају на кориштење информацијском уреду. Тако све информације протјечу кроз координацијски уред.⁵¹¹

Центар за координацију информација треба да има веродостојност коју је стекао много пре кризе. Он треба у свим јавностима, па и у интерној, да буде прихваћен као организациони део коме се верује и који пласира тачне податке. Он треба да подстакне и унутрашње и спољне јавности да га користе с пуним поверењем. Веродостојност и поверење се не може стећи током саме кризе нити криза треба да буде полигон за вежбање за стицање поверења једног таквог центра у коме треба да раде људи са искуством који су иза себе оставили већи број различитих криза.

На значај овакве канцеларије за информисање указује и Џејмс Лукашевски (James E. Lukaszewski): „Најштетније информације или приче доћи ће од појединаца који раде или су радили с нама, из докумената који нису требали бити написани и проучавања која нису требала бити објављена, из руком писаних биљешки на рубовима иначе безазлених докумената или из глупих, сликовитих изјава или фраза којима гласноговорник једноставно није могао одољети.“⁵¹² У Србији није ретка пракса, нарочито у државним компанијама, да ПР менаџер преко медија сазнаје за кризу у компанији и да, кад медији „притисну“, по компанији трага за одговорима, како би се задовољило интересовање медија и, пре свега, пласирала компанијска верзија кризе. Кад ПР менаџер преузме контролу над комуникацијама, у прва 24 часа кризе, са медијима треба да се комуницира на следећи начин: саопштењима за медије, фоно-изјавом портпарола компаније или председника кризног тима за комуникацију (садржи све елементе кључне поруке која је већ дата у саопштењу), дистрибуцијом видео-изјаве представника компаније, дистрибуцијом фото и видео материјала у вези са кризом/несрећом. Такође, потребно је да се стално буде у вези са „(...) различитом публиком са друштвених медија, кроз Твитер, Фејсбук, Линкедин, Гугл+ или било који други комуникациони канал. Ако компанија има блог, треба да га користи. Све друштвене медијске канале редовно треба ажурирати, као и традиционалне

⁵¹¹ *Ibid.*, стр. 315–316.

⁵¹² Lukaszewski, J., „A primer on the News magazine Shows“, Executive Action (сiječanj/veljača/ožujak 1997) citirano iz biltena The Lukaszewski Group Inc. Korišćeno sa dopuštanjem Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 317.

медијске канале.“⁵¹³ За то време се генерални директор компаније припрема за прво обраћање јавности које треба да уследи 24 часа после избијања кризе.

Уколико компанија која је у кризи, не ради у складу са примерима добре кризне комуникационе праксе и препорукама стручњака, већ практикује 10 начина комуникације на које указује Дајана Кромер (Diana Cromer), компанија ће се сигурно наћи у двострукој кризи. То су следеће ситуације:

1. „забијте главу у песак;
2. реагујте тек кад прича доспе у јавност;
3. чекајте да ваша репутација учини своје;
4. медије прихватите као непријатеље;
5. увек будите реактивни уместо проактивни;
6. користите речник који публика не разуме;
7. водите се мишљу да ће на крају истина победити;
8. ограничите се на чињенице и занемарите емоције;
9. отприлике процените последице и штету;
10. радите исту ствар у недоглед, надајући се другачијем исходу.“⁵¹⁴

Теоретичари и практичари кризних комуникација указују да су уобичајене грешке које компаније чине у кризи следеће:

- „*Оклијевање* – јавност то тумачи као збуњеност, бездушност, неспособност или неприпремљеност;
- *Замућивање* – јавност то тумачи као непоштење и неосетљивост;
- *Одмазда* – појачава напетост и подјарује емоције умјесто да их ублажи;
- *Околишање или врдање* – ствара највећи проблем будући да ништа не може замјенити истину;
- *Проповиједање* – узрокује рањивост јер је ријеч о бахатом приступу без стварног бављења актуалним проблемом;
- *Конфронтација* – омогућује видљивост кризе другима тиме што је одржава на животу; даје им платформу и материјал за даљње реакције;

⁵¹³ Преузето 7.8.2015. са <https://nishami777.wordpress.com/tag/steven-fink/>

⁵¹⁴ Cromer, D., презентација одржана у ЈП ЕПС 2001. године.

- *Парничење* – јамчи још већу видљивост и може елиминирати разумнија рјешења.⁵¹⁵

Аутор рада наглашава да је свакој компанији, нарочито у кризи, потребан ПР менаџер који је обавештен, истрениран, способан, комуникативан, који зна шта и како раде медији, који се не устручава да се у јавности појављује у име компаније која је у кризи и која је у епицентру интересовања јавности локалне или државне заједнице, а често и шире, који може да значајно помогне у првим тренуцима кризе, а касније и у управљању кризним комуникацијама. Шеф тима за кризне комуникације треба да се придржава следећих правила комуникације:

„Реците све;

Реците брзо;

Реците истину;

Почните исправно, завршите убедљиво (публика памти оно што је речено на крају и на почетку);

Уколико учините све ово, учинили сте све да сведете кризу на најмању могућу меру“,⁵¹⁶ бар кад је реч о репутацији. ПР менаџер је, по правилу, у кризним ситуацијама и портпарол компаније, иако се препоручује да их, у зависности од области која је у центру интересовања, има више. Правила којих треба да се придржава портпарол компаније су:

- непрекидно треба да комуницира са генералним директором компаније;
- треба да прикупља све информације у вези са кризом/несрећом/катастрофом;
- кризном тиму треба да предложи садржај усмених и писаних изјава у вези са кризним догађајем, који ће тим одобрити;
- свим медијима треба да буде доступан 24 часа, све док криза траје; и да
- треба да припреми и остале чланове тима, који ће, ако се укаже потреба, изаћи пред медије, како би сви понављали усаглашену изјаву;
- треба да остане миран и прибран, јер је нервоза забрањена;
- треба да, у име компаније, призна да проблем постоји и да убеди јавност да компанија предузима све да се ситуација превазиђе;
- треба да буде искрен, реалан, да покаже емоцију и жаљење;

⁵¹⁵ Lukaszewski, J. E., „How to Handle a Public Relations Crisis“, 68–69.

⁵¹⁶ Adžes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad, стр. 23.

- треба да говори о људима, који су у центру пажње компаније, а не да у првом плану буде материјална штета компаније;
- са медијима треба да комуницира у корист компаније, а не у корист медија;
- власницима компаније, акционарима, осигуравајућим друштвима, партнерима треба да обезбеди квалитетне информације, за њих посебно израђене, како не би преко медија сазнали за кризу у организацији;
- да не заборави да је телевизија најважнији медиј;
- да представнике медија окупи у посебној просторији, да их не држи на ветру, киши, снегу... да их и визуелно удаљи од локације на којој се десила криза/несрећа/катастрофа (припремити им телефоне, компјутере, пиће, храну, шлемове, заштитне наочаре);
- у најкраћем могућем року треба да се припреми видео и фото материјал за медије и да им се понуди да га користе а њихове камере и фоторепортере, љубазно треба задржати да не оду на локацију „из безбедносних разлога“;
- ситуацију треба смирити, придобити медије на своју страну, покушати да се обезбеде објективни извештаји, без трагања за „добро обавештеним изворима“ како би се одмах створила афера;
- треба обећати новинарима да ће већ сутра имати прилику да виде и чују више него што су видели и чули одмах по избијању кризе/несреће и одржати то обећање – редовно им слати материјале и наглашавати шта компанија предузима да се криза превазиђе и штета умањи;
- о опоравку после кризе, обавезно обавештавати медије.

Када се криза заврши, неопходно је да се уради анализа комуникације у кризној ситуацији, уз документоване писане, видео и фото материјале, да се утврди шта је урађено добро и где су прављене грешке, како би се кориговао план комуникација у кризној ситуацији која се десила.

Када компанија изађе из кризе и анализира шта се и зашто десило, па поред осталог, и како се комуницирало са свим циљним јавностима, пре свега са медијима, неопходно је да се добију одговори на следећа питања:

„Да ли су (...) компаније адекватно опремљене да избегну сличну несрећу?“

(...) Да ли се прате веб трендови и технонологије где може да буде (...) следећа криза, тако да компанија има прилику да обликује традиционалне прилоге/приче које ће уследити?

Да ли се антиципира изложеност репутације компаније и оптимизују (...) напори на вебу ако се криза догоди, тако да се (...) поруке нађу пре порука (...) противника компаније?

Да ли компанија зна који утицајни блогери покривају то што она ради (они који имају највећи утицај), тако да компанија буде спремна да се укључи ако се укаже потреба?

Да ли (...) тимови за маркетинг, корпоративне комуникације и кризе редовно комуницирају једни са другима, тако да могу да деле јединствену експертизу?

Ова фундаментална питања су корени ефикасног управљања репутационим ризиком у дигиталном добу. Ако директор чује, 'Имамо све покривено, то није ништа што већ нисмо видели', то је обично први знак да одељење за корпоративне комуникације и даље више ради у традиционалном медијском свету, од оног у којем његове кључне јавности живе већ годинама.⁵¹⁷

Не може се оспорити значај комуникација у кризним ситуацијама које су једна врста „(...) уметности заштите, поправљања репутације и поновне изградње имица у јавности и може бити побољшана кроз спремност да се учи из грешака, практичног искуства и да се остане отворен за повратне информације, потребе и жеље јавности.“⁵¹⁸ Одсуство управљања кризним комуникацијама, на пример у време поплава, виђено је не само у Републици Србији, већ и у Републици Српској 2014. године. Тада се „(...) комуникација између свих нивоа власти и грађана показала (...) као веома слаба карика током (...) поплава, поготово у општинама које су највише биле погођене поплавама. Као примјер, наведен је град Добој у коме су због поплава прекинути сви традиционални канали комуницирања са грађанима и када је било веома тешко обавијестити грађане о дешавањима на терену.“⁵¹⁹ На обуци из кризних комуникација које је за службенике за односе с јавношћу у локалним самоуправама у новембру 2014. године организовао ОЕБС, искуства су „(...) изнијели управо службеници за информисање из општина Добој и Добој Југ. Они су нагласили да је то за њих била потпуно нова и непозната ситуација на коју уопште нису били припремљени,

⁵¹⁷ Levick, R. „Crisis management in the digital age“, October 1, 2009, преузето 10.8.2015. са

<http://www.corporatesecretary.com/articles/technology-social-media/11183/crisis-management-digital-age/>

⁵¹⁸ Prokić, S., Ranković, Lj., Stefanović, I., „Poboljšanje efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primenu savremenih koncepata krizne komunikacije“, *Singidunum revija*, 2011, 8 (2): 157–162, преузето 10.8.2015. са

<http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=2705&d=1325081173>.

⁵¹⁹ Извештај Радио Дервенте, преузето 12.1.2016. са <http://radioderventa.com/obuka-oebs-a-komunikacija-u-kriznim-situacijama/>

те су се и активности у вези са информисањем прилагођавале истој. (...) Препорука је да се у наредном периоду у локалним заједницама ураде планови за комуницирање у кризним ситуацијама.⁵²⁰

4. КОМУНИКАЦИЈА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (СТУДИЈА СЛУЧАЈА ИЗ 1999. ГОДИНЕ)

4.1. Статус Односа с јавношћу у ЕПС-у 1999. године

Електропривреда Србије је 1991. године постала јавно предузеће у државном власништву. „Делатност ЈП Електропривреда Србије је:

- 1) производња хидроелектричне енергије;
- 2) производња термоелектричне енергије и топлотне енергије у комбинованим процесима;
- 3) пренос електричне енергије
- 4) дистрибуција електричне енергије;
- 5) производња, прерада и транспорт угља;
- 6) управљање електроенергетским системом.⁵²¹

Делатности које су утврђене су од посебног значаја за Републику и чине основу за остваривање техничко-технолошког и економског јединства ЈП Електропривреда Србије. Статутом донетим 31. октобра 1991. године утврђено је да су у саставу тог ЈП сви рудници угља са површинском и подземном експлоатацијом, све термо и хидроелектране, сви далеководи и трафо-станице високог напона и све дистрибуције у Србији. У саставу ЈП ЕПС била су 23 јавна предузећа, као независни правни субјекти. Практично, постојала су 24 самостална правна субјекта, сви у статусу „јавног предузећа“. Статутом ЈП ЕПС утврђена су два органа – Управни одбор и генерални директор. Генералном директору непосредно су били одговорни директори осам дирекција и четири самостална центра. Тих 12 директора чинило је колегијум генералног директора.

⁵²⁰ *Ibid.*

⁵²¹ Статут Јавног предузећа за производњу, пренос и дистрибуцију електричне енергије и производњу угља „Електропривреда Србије“, „Службени гласник Републике Србије“, број 45/91.



Слика 16. Организациона шема Електропривреде Србије 1999. године

Информисање и односи с јавношћу су препознати као значајна област рада ЈП ЕПС још у Статуту из 1991. године, када се истиче да „(...) ЈП Електропривреда Србије информисе јавност на погодан начин, путем средстава јавног информисања о питањима из рада и пословања (...).“⁵²²

Односи с јавношћу су до 1997. године били Служба за информисање у Дирекцији за правне, организационе и кадровске послове. Када је 1997. године утврђена нова унутрашња организација ЈП ЕПС са осам дирекција и четири центра, Односи с јавношћу постају посебна организациона целина (Центар за односе с јавношћу) одговорна генералном директору.

Исти Статут и организациона структура ЕПС-а утврђена 1991. године били су на снази и када је започела НАТО агресија на СР Југославију. За комуникацију ЈП ЕПС са јавностима био је задужен Центар за односе с јавношћу који је, поред осталих послова, ипак највише комуницирао са медијима. У функцији обавештавања запослених излазио је интерни лист „ЕПС“ (тираж 10.000 примерака) који је такође био у надлежности Центра. Директор Центра за односе с јавношћу био је директор само за 16 запослених у Центру, не и запосленима у јавним предузећима који су радили у тамошњим информативним службама.

У седам од 23 ЈП постојале су службе за информисање које су комуницирале са локалним јавностима. Руководиоци информативних служби у јавним предузећима били су непосредно одговорни директорима дирекција правних, организационих и кадровских послова у јавном предузећу. Одлукама о унутрашњој организацији та 23 јавна предузећа није била утврђена директна надлежност директора јавног предузећа над руководиоцем информативне службе. То је подразумевало да нема њихове непосредне комуникације а потом и одговорности руководиоца те службе директору јавног предузећа. Преношење порука директора јавног предузећа ка уредницима информативних служби, преко директора дирекција правних, организационих и кадровских послова, није стварало услове за правовремено и квалитетно информисање.

Руководиоци информативних служби у седам ЈП, били су истовремено и главни и одговорни уредници интерних листова. Од 16 ЈП у којима није било информативних служби

⁵²² *Ibid.*

(у осам од 11 дистрибуција) та делатност је била потпуно запостављена, иако су управо дистрибуције биле најважнији канал комуникације са потрошачима електричне енергије.

Директор Центра за односе с јавношћу ЈП ЕПС није имао никакву надлежност над руководиоцима информативних служби у ЈП. Он је само пратио њихов рад и координирао активности кад је реч о темама које су биле из надлежности ЈП ЕПС (поскупљење струје, електроенергетска ситуација у Србији...). У пракси је то значило да није имао право да им даје било какве директне налоге, мимо њихових непосредних руководиоца. Свођење сарадње односа с јавношћу ЈП ЕПС и информативних служби у седам јавних предузећа искључиво на обавештавање и координирање није омогућавало изградњу поузданих канала комуникације кроз систем ЕПС-а нити правовремен проток важних информација, пре свега из јавних предузећа ка ЈП ЕПС. То није важило само за област информисања, већ и за остале делатности у систему.

Са јавним предузећима у којима није било запослених на пословима информисања (16), директор Центра за односе с јавношћу ЈП ЕПС је комуницирао искључиво преко директора тих ЈП. Описани статус постојећих информативних служби, непостојање организационих облика за односе с јавношћу у 16 ЈП, самосталност 24 правна субјекта у једном техничко-технолошком и економском систему, као и низ других нелогичности и оперативних проблема, утицао је веома негативно на интерне и екстерне комуникације ЕПС-а у разним кризним ситуацијама у мирнодопским условима (искључења струје, крађе струје, погрешни рачуни за струју, хаварије у објектима ЕПС-а....).

Таква пракса је могла да се понови и у ратним условима за време НАТО бомбардовања 1999. године. Због тога је било потребно да се кроз систем ЕПС-а, на територији целе Републике, у најкраћем могућем року изграде квалитетни и поуздани канали комуникације у којима је свако имао своје јасно утврђене обавезе и задатке. У свим кризама, а посебно у ратним условима „(...) кључни део управљања кризом је комуникација током и након кризе“, ⁵²³ што ће студија случаја ЕПС-а из 1999. године јасно показати. Потпуно нова ситуација, у којој се компанија до тада никада није нашла, захтевала је, поред осталог, и да корпоративне кризне комуникације успоставе „(...) јасну дефиницију и поделу одговорности. (...) Комуникација у кризи је најтежи задатак (...) Треба да се успостави јасна

⁵²³ *Upravljanje u krizi, Priručnik za odbore*, 2010, International Finance Corporation 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America, članica Svetske banke, стр. 58.

линија комуникације, са врло одабраном групом људи којима је дозвољено да обелодањују информације јавности.“⁵²⁴ Утврђени канали комуникације и нивои одговорности који су јасни сваком учеснику у комуникацији су предуслов да комуникације дају „(...) пуни допринос управљању кризом, да кризна ситуација буде преокренута у успех (ако за то постоје шансе). Информације имају изузетан значај за стејкхолдере током кризе.“⁵²⁵

4.2. Кризне комуникације за време бомбардовања

Енергетска компанија која има национални значај и у којој су кризне ситуације могуће на различитим нивоима и у различитим делатностима њеног пословања треба да има стратегију кризне комуникације, као и акционе планове за њену реализацију, док процедуре кризне комуникације треба да буду део интегрисаног система менаџмента (*Integrated Management Systems – IMS*). „Стратегија се односи на сагледавање опасности и идентифицирање различитих врста криза, уочавање слабих тачака, јакост се мјери с снагом најслабије тачке, које су кризе код конкурената, учење на примјерима, кооперативност, комуницирање и развијање кризног комуницирања у сурадњи са медијима и окружењем подuzeћа, одредити приоритете дјеловања, процјене штете, те обуздавања и рјешавања кризе. (...) Менаџмент их треба предвидјети, планирати и припремити се за кризе. (...) Управљати кризом значи изнаћи стратегију, као одговор на кризу. (...) Постојање кризног тима и стратегије управљања у кризном раздобљу, кључни су сегмент рада (...).“⁵²⁶

У време напада на СРЈ 24. марта 1999. године Електропривреда Србије није имала никакав стратешки документ о корпоративним комуникацијама – ни у мирнодопским условима, ни у кризама, нити у ратним условима. Кад је реч о техничком аспекту функционисања компаније, постојао је низ процедура за решавање кризних ситуација, али не и за дешавања у ратним конфликтима када се уништава електроенергетски систем. ЕПС није имао ни било какав други правни акт којим би се утврдили канали и алати комуникације са јавностима у ратним условима. Теоретичари управљања кризним комуникацијама и репутацијом, поред значаја стратешких и оперативних докумената и

⁵²⁴ *Ibid*, стр. 59–60.

⁵²⁵ Avakumović, J., Avakumović, J., Milinković, M., „Komuniciranje u kriznim situacijama“, Међународна научна конференција Менаџмент 2010, Крушевач, Зборник, стр. 381.

⁵²⁶ Čolak, J. „Strategija kao odgovor na krizu“, у Zborniku radova 8. међународне научно-стручне конференције „На путу ка добу знања“, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2010.

процедура, посебно истичу улогу генералног директора у кризним ситуацијама. Тако Лесли Гејнс Рос (Leslie Gaines-Ross) истиче шта у кризи треба да ради први човек компаније:

„Покажимо се! Генерални директор у јавности представља своје подuzeће. Без обзира на квалитету својих савјетника, за вријеме кризе мора сам ‘стати пред микрофон’.

Проговоримо! У кризи генерални директор мора судјеловати у одређивању комуникацијских циљева и дефинирању стратегије у складу са пословањем подuzeћа.

Дјелујмо! Символично дјеловање може у кризи бити дјелотворније од ријечи. Не причајмо, већ покажимо што подuzeће ради.

Припремимо се! Генерални директор мора припремити себе и подuzeће на могућу кризу, и то кризним оспособљавањем, симулацијама и планирањем поступка у кризи.⁵²⁷

Генерални директор ЕПС-а одмах после почетка агресије, предузима мере да се за корпоративну комуникацију утврде нова правила рада примерена ратним условима. Издају се следећи налози:

- Центар за односе с јавношћу треба да обезбеди инструкције Министарства за информисање за комуникацију ЕПС-а у ратним условима;
- Центар за односе с јавношћу и Дирекција за правне, организационе и кадровске послове у најкраћем могућем року да припреме правни акт о информисању у ратним условима који ће бити обавезујући за цео систем ЕПС-а и све запослене у Електропривреди Србије;
- Центар за односе с јавношћу да обезбеди примену Упутства у систему ЕПС-а на територији Републике Србије, да контролише реализацију и предузме све мере да не дође до угрожавања интереса ЕПС-а, ширења дезинформација о последицама бомбардовања електроенергетског система и ширења дефетизма међу потрошачима због прекида у снабдевању електричном енергијом.

У „Ратном дневнику“ вођеном у Центру за односе с јавношћу, где су бележени сви значајни догађаји у систему ЕПС-а за време рата, забележено је: „23.априла 1999. године у 3,51 сати први пут су бомбардовани објекти ЕПС-а: трафо-станице ‘Београд 3’, у Реснику и ‘Београд 9’, у Земун пољу.“⁵²⁸ Како тада није постојао било какав акт за утврђивање правила корпоративне комуникације у ратним условима, хитно је донето Упутство о обављању

⁵²⁷Gaines-Ross, L., 1999, преузето из Novak, B., sa saradnicima. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, стр. 158.

⁵²⁸ „ЕПС“, интерни лист, специјално издање, 28.6.1999.

послова информисања у ЈП Електропривреда Србије и јавним предузећима Електропривреде Србије у условима ратног стања, са ознаком „строго поверљиво“. Упутство је потписао генерални директор три дана после почетка агресије (ступило на снагу 27. марта 1999. године). Упутство је обухватило издавање интерног листа „ЕПС“, повремених или месечних интерних гласила у јавним предузећима, као и давање информација, изјава и других података о раду и функционисању компаније у ратним условима. Као одговорна лица за спровођење Упутства именовани су директор Центра за односе с јавношћу, директори јавних предузећа и главни и одговорни уредници интерних листова и других средстава информисања која издају јавна предузећа.

Упутство о информисању имало је за циљ да, поред осталог, разоткрије, сузбије и елиминише психолошко-пропагандно деловање које је изазвало или може да изазове проблеме у раду компаније, да јача дух и морал запослених, сузбије малодушност, страх и дефетизам. Интерни листови из ЕПС-а, у којима се објављује низ информација о дешавањима у предузећу, често су извор информисања локалних медија и зато је донета одлука да се до даљег ти листови не штампају. Одлуку о томе да ли ће се издавати лист ЈП ЕПС („ЕПС“), према Упутству доносио је директор Центра за односе с јавношћу, после консултација са генералним директором и проценом да ли то може да угрози интересе компаније. Одлуку о штампању интерних гласила у јавним предузећима која су засебни правни субјекти, доносио је директор јавног предузећа, уз претходно мишљење директора Центра за односе с јавношћу ЈП ЕПС. Таква одлука је донета с обзиром да „кризе привлаче медије, јер су један од пет најважнијих догађаја који сачињавају ‘добру новинарску причу’: Катастрофе, кризе, сукоби, злочини и корупција“⁵²⁹

Процењено је да у ратним условима, док агресор бомбардује електроенергетски систем, компанији није потребно продубљивање постојећих или стварање нових криза, нити објављивање било којих производних и пословних резултата који би могли да се пренесе у локалним, регионалним и националним медијима. У свим листовима који ће се издавати у ЕПС-у, ако се укаже потреба за тим, уведена је цензура, јер су ти листови веома често били извор информација екстерним медијима. Упутством се прецизира да одобрење за штампу, после прегледа садржаја, даје директор Центра за односе с јавношћу који, приликом процене да ли нешто треба да се објави, треба да има у виду чињеницу да „(...)

⁵²⁹Novak, B., sa saradnicima. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, стр. 165.

медији обављају много више од обичног извјештавања о кризи. Селекцијом догађаја 'одређују' које ће третирати као кризне, а новинари истражитељи чак могу проузрочити нове кризе предузећима⁵³⁰. Стога је, поред осталих мера, свим медијима (новинарима, фото-репортерима и сниматељима) одмах забрањен улазак у све објекте ЕПС-а и снимање и фотографисање свих објеката и последица бомбардовања. Сва јавна предузећа у ЕПС-у су обавезана да обезбеде поштовање тог налога. Приступ објектима ЕПС-а био је дозвољен само сниматељима Војске Југославије, Министарства унутрашњих послова и ЕПС-а.

У свим кризним ситуацијама, посебно у рату, компанија треба да задржи већ изграђене односе са медијима или да изгради нове канале комуникације. И у тим условима „(...) било шта да се деси у организацији, новинари и уредници углавном посматрају ту организацију као званични и најкомпетентнији извор информисања о појави или догађају“⁵³¹. Упутство о информисању у рату је детаљно утврдило ко, када, како и коме прослеђује одређене информације, затим, ко, када и како може да комуницира са медијима и ко је одговоран за поштовање тих процедура. Упутство је у писаној форми прослеђено директорима јавних предузећа, а директор Центра за односе с јавношћу је усмено упознао главне и одговорне уреднике са правилима комуникације у ратним условима.

У свим кризама интерне јавности – запослени – у свакој организацији треба да буду најважније јавности, па је стога интерна комуникација једнако важна као екстерна. „Правовремена, потпуна и тачна корпоративна комуникација и директно комуницирање 'лицем у лице' у оквиру управљања могу помоћи да се осигура деловање запослених у корист циљева компаније.“⁵³² Интерне комуникације треба да нагласе да су запослени најважнији ресурс компаније и да је за успешно решавање компанијске кризе изузетно значајно да се прихвати:

- значај тимског рада и посвећености постизању коначних циљева компаније;
- значај изградње снажне мреже менаџерских комуникација у којој би сваки руководилац, на сваком нивоу, био одговоран за квалитетно комуницирање са својим запосленима.

⁵³⁰ *Ibid.*

⁵³¹ Bogdanić, A., „Public relations u kriznim situacijama“, Poslovna škola za public relations.

⁵³² O'Neil J., Williams S., „Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm“, у Broom, G.M. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213

Док траје криза, истичу Ксенија Ђурић Атанасиевски и Сеад Каровић „(...) комуникација са запосленима или припадницима неке организације је исто тако важна као и комуникација са спољним заинтересованим групама.“⁵³³ За то постоје три разлога:

1. потреба запослених да чују важне информације од својих послодаваца, а не од медија;
2. могућност да спољни експерти објасне кризу и дају инструкције запосленима што може да умањи проблеме организације;
3. чињеница да су запослени носиоци порука организације у ширем окружењу и да треба да буду упознати са свим битним чињеницама.

Као могући начини комуникације у кризи су: „(...) састанци, електронска пошта, билтени или интранет обавештења, писма, а у великим и просторно распршеним организацијама и телеконференције, које омогућавају великом броју запослених да директно чују овлашћене руководиоце“.⁵³⁴

Ове препоруке о креирању интерног јавног мњења у кризама, у ратним условима када агресор сваког дана бомбардује електроенергетски систем и када велики део територије нема струју, у ЕПС-у нису испоштоване. Аутор сматра да се алати и канали комуникације који су примерени кризама у електроенергетској компанији у мирнодопским условима, не могу примењивати у рату, јер је, поред осталог, сваки запослени, по ратном распореду, на свом радном месту. У таквим условима, приоритетни задатак интерних комуникација треба да буде прикупљање и размена релевантних података о дејствима агресора, последицама дејстава, мерама које се предузимају да се стање санира и стабилизује и да се после анализе свих тих података, креирају информације за екстерну комуникацију компаније. Због тога је, поред осталог, одлучено да се у систему ЕПС-а за време рата не штампају интерни листови. Сви запослени који су остали да раде у ЕПС-у у потпуности су били свесни шта је потребно да чине, док је на јачање осећања припадности компанији бумеранг ефекат правио агресор својим све чешћим и јачим дејствима.

Медији су главни комуникациони канал у кризама, али „(...) кризне ситуације захтевају да се користе и други канали комуникације како би се главним заинтересованим странама упутиле поруке које омогућавају њихово ангажовање и подршку организацији у

⁵³³ Ђурић Атанасиевски, К., Каровић С., „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима“, *Војно дело*, година LXIII, јесен/2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, стр. 301.

⁵³⁴ *Ibid.*

решавању кризе и очувању њеног кредибилитета⁵³⁵ У циљу успостављања квалитетних канала комуникације са свим заинтересованим странама у ратним условима, утврђено је да су екстерне јавности са којима комуницира генерални директор ЕПС-а:

- Влада Србије;
- Министарство рударства и енергетике;
- Војска Југославије.

Циљне јавности тима за кризне комуникације ЕПС-а, у коме је било 30 људи, а чији је рад организовао и координирао директор Центра за односе с јавношћу, као шеф тог тима, имао је само две циљне групе:

- медији и
- грађани.

Сва комуникација са медијима и грађанима о стању у електроенергетском систему, договором пословодства и Министарства рударства и енергетике, у потпуности је препуштена тиму за кризне комуникације ЕПС-а. Министарство рударства и енергетике и Министарство информисања се нису оглашавали поводом бомбардовања ЕПС-а.

Начин на који компанија комуницира у кризи „(...) од изнимне је важности, а одабир особе (или више њих) која ће бити гласноговорник је једна од најважнијих одлука за учинковито управљање кризном ситуацијом. Унутар струке односа с јавношћу и на тренинзима из подручја кризног комуницирања мноштво је расправа о томе тко би требао бити гласноговорник у случају кризе“.⁵³⁶ По Божидару Новаку „(...) гласноговорник компаније мора бити особа с одређеним искуством, прије свега на подручју гдје је дошло до кризе. Било би добро да ужива повјерење и поштовање уплетених јавности. То не смије бити представник службе за односе с јавношћу или нетко непосредно укључен у покушаје рјешавања кризе. Особа изабрана за ту одговорну улогу већ мора имати искуства у наступима пред јавношћу (пред медијима)⁵³⁷.

Генерални директор ЕПС-а је одмах на почетку рата, у циљу успостављања квалитетних канала комуникације са медијима и реаговања у најкраћем року, одлучио да портпарол ЕПС-а у рату буде директор за односе с јавношћу, који би, као шеф тима за кризне комуникације, ако се укаже потреба, за сусрете са медијима, припремио и генералног

⁵³⁵ *Ibid.*

⁵³⁶ Преузето 10.7.2015. са <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/tko-bi-trebao-bit-glasnogovornik-tvrke-u-slucaju-krize/>

⁵³⁷ Novak B. sa saradnicima. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, стр. 163.

директора. С обзиром да је генерални директор био на челу Кризног тима који је имао задатак да обезбеди електричну енергију за обезбеђивање животних услова за угрожено становништво и за одбрамбене способности земље, одлучено је да са медијима комуницира ПР менаџер а не генерални директор.

Када се у кризној ситуацији бира портпарол компаније треба имати у виду три фактора:

„Расправа 1: Предсједник управе би увијек требао бити гласноговорник

Предсједник управе који би желио бити ‘једини глас’ твртке унапријед је осуђен на пропаст: У случају кризе, предсједник управе требао би: управљати кризом и управљати пословним операцијама (...);

Расправа 2: Особа из односа с јавношћу би увијек требала бити гласноговорник

Појединац из одјела за односе с јавношћу изрстан је избор за представника у првом сату кризе када новинари пристижу, али он не мора бити једини глас твртке током трајања кризе. Он би увијек требао бити дио тима за управљање кризом и челни човек комуникације (...);

Расправа 3: Улогу гласноговорника треба обнашати више особа

Препоручљиво је да више дјелатника прође тренинг за гласноговорника. Особа из одјела за односе с јавношћу требала би бити гласноговорник тијekom првог сата кризе. До краја другог сата кризе, улогу гласноговорника би требала преузети особа која је компетентна за конкретну кризну ситуацију(...).

Медији немају милости, стога не шаљите им некога тко не располаже потребним вјештинама“.⁵³⁸

Како није било времена да се у условима ратног стања у писаној форми израђује посебан план кризних комуникација са различитим сценаријима, Упутство је постало смерница за комуникацију ЕПС-а са јавностима. По том Упутству је директор Центра за односе с јавношћу (шеф тима за кризне комуникације) на дневном нивоу организовао и реализовао корпоративну комуникацију ЕПС-а. Како се кризе дефинишу као ситуације које карактерише изненађење и представљају озбиљну претњу по значајне вредности организације и пружају кратко време за доношење одлуке, јасно је да је почетак бомбардовања СРЈ (и ЕПС-а) имао све те карактеристике. Уз то, компанија је била потпуно

⁵³⁸ blog.braudcommunications.com на <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/tko-bi-trebao-biti-glasnogovornik-tvrtke-u-slucaju-krize/>

неспремна за рат и веома кратко време да у новим, ратним, до тада никада познатим условима, организује рад.

Аутор рада истиче да је пословодство ЕПС-а, иако није имало искуства са кризним комуникацијама у ратним условима, нити су им биле познате теоријске поставке комуникације у таквим ситуацијама, поставило интерну комуникациону инфраструктуру и организацију рада, која је омогућила да екстерна комуникација компаније, буде правремена, ефикасна, истинита, уверљива и веродостојна, што су потврдила и истраживања јавног мњења рађена у јулу 1999. године, непосредно после завршетка агресије.

Конкретне организационе и комуникационе активности ЕПС-а које су реализоване од првог до последњег дана ратног стања, биле су:

- на нивоу ЈП ЕПС формиран кризни штаб (пословодство ЈП ЕПС) у чијој надлежности је било функционисање капацитета ЕПС-а и снабдевање електричном енергијом;
- у сваком јавном предузећу ЕПС-а формиран су кризни штабови који су били у директној комуникацији са кризним штабом ЕПС-а у Београду;
- ЕПС је формирао тим за кризне комуникације, у чијем саставу су били запослени на пословима информисања у свим јавним предузећима ЕПС-а (утврђена су права, обавезе и одговорности сваког члана тима, као и канали интерне и екстерне комуникације);
- корпоративна кризна комуникација креирана је и утврђивана у Кризном штабу ЕПС-а, реализована преко тима за кризне комуникације, под контролом шефа тима;
- одређен портпарол компаније (шеф тима за кризне комуникације);
- са државним органима и ВЈ комуницирали су генерални директор и чланови кризног штаба;
- са Прес центром Војске Југославије комуницирао шеф тима за кризне комуникације ЕПС-а;
- са органима локалне самоуправе на решавању проблема насталих бомбардовањем, као и на отклањању последица бомбардовања

електроенергетског система, сарађивали су чланови кризних штабова у јавним предузећима.

Све наведено што је пословодство ЕПС-а предузело реализовано је у року од 24 часа од почетка бомбардовања. То је био почетак кризе чији ток и интензитет није било могуће предвидети, јер је о динамици, начину дејстава и обиму последица, одлучивао агресор. Аутор истиче да никакав сценарио могућег развоја кризе ЕПС није могао да направи. Иако се у поставкама кризног менаџмента и теоријама криза наглашава да организација треба да буде припремљена на кризе, да има утврђене активности у различитим сценаријима, ЕПС, као државна компанија, није био у ситуацији да се без налога власника припрема за ратно стање, нити је тада у ЕПС-у постојао концепт кризног менаџмента. Међу дефиницијама кризног менаџмента може се издвојити став Кристин Пирсон и Џудит Клер (Christine M. Pearson & Judith A. Clair): „Кризни менаџмент је систематски напор да се избегне организациона криза или да се управља таквим кризним догађајима пре него што се догоде.⁵³⁹ ЕПС је предузео „систематски напор“, али тек када је криза избила.

У области јавних комуникација Дејвид Вилијамс и Боланли Оланиран (David E. Williams & Bolanle A. Olaniran) дефинишу кризни менаџмент као „(...) коришћење односа с јавношћу да се умањи штета организацији у ванредним околностима која може да узрокује непоправљиво оштећење.“⁵⁴⁰ То је био један од задатака тима за кризне комуникације ЕПС-а који је требало да „(...) јасно (...) дефинише активности које ће предузети, такође и да прецизира задужења сваког од чланова тима који треба првенствено да познаје своју област. Информације у јавност треба да буду пласиране благовремено, али да буду координисане у информативном центру, те да комуницирати с медијима могу само за то овлаштени портпароли. Кризни тим треба да има на уму да је циљ комуникације прије свега заштита интегритета и угледа предузећа.“⁵⁴¹ Упутство о информисању у ратним условима и усмени налози генералног директора ЈП ЕПС, као и активности тима за комуникације, у потпуности су испоштовали све наведене стручне препоруке. Тим за кризне комуникације је утврдио и испоштовао правила:

⁵³⁹ Pearson, C., Clair, J. „Reframing Crisis Management“, *Academy of Management Review*. Vol.23, No.1, 1998, стр. 59–76, у Милашиновић, С., Јевтовић, З. (2013). *Методологија истраживања конфликта и кризног комуницирања у савременом друштву*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 114.

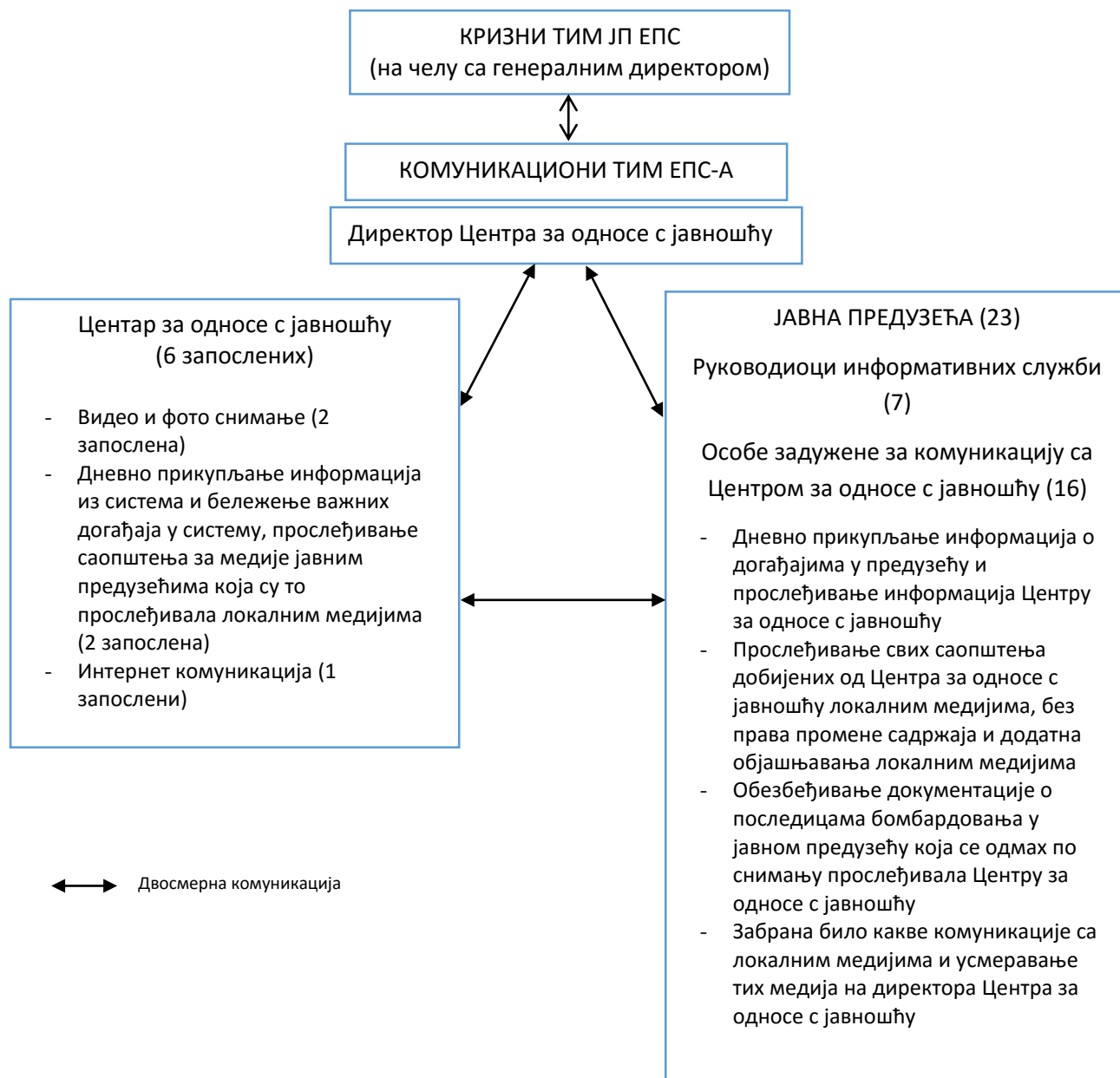
⁵⁴⁰ Williams, D.E., & Olaniran, B.A., „Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice“, *Public Relation Review*, 24 (3), 387–400, 1998. у Милашиновић, С., Јевтовић, З. (2013). *Методологија истраживања конфликта и кризног комуницирања у савременом друштву*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 115.

⁵⁴¹ Преузето 12.4.2015. са <http://prikomunikacija.blogspot.com/2013/02/pr-krizni-plan.html>

- на једном месту утврђиван садржај порука;
- са једног места контролисани канали и алати комуникације;
- на једном месту обезбеђивани писани, видео и фото материјали за медије;
- спречено ширење неистина, преувеличавање или умањивање последица бомбардовања;
- спречено ширење дефетизма међу потрошачима који су без електричне енергије због дејстава агресора;
- јавност обавештавана да компанија предузима све могуће мере, уз надљудске напоре, да се електроенергетска ситуација нормализује у максимално могућој мери.

У тиму за кризне комуникације ЕПС-а било је 30 људи. На челу тима био је директор Центра за односе с јавношћу, а чланови тима били су запослени у Центру за односе с јавношћу ЈП ЕПС (6) и 23 запослена из јавних предузећа: руководиоци информативних служби – уредници листова (7) и особе које су у 16 ЈП (који нису имали информативне службе) директори ЈП одредили да комуницирају са Центром за односе с јавношћу.

Утврђено је ко, када и како са ким комуницира и ко је коме надређен у тој интерној комуникацији. Јасно су утврђене обавезе за сваког запосленог у комуникационом тиму, утврђени су канали комуникације, као и алати који ће се користити, у зависности од техничких услова који буду на располагању у одређеним ситуацијама. Најважнији канал комуникације ка потрошачима електричне енергије били су медији, а најважнији алат саопштења за јавност, видео и фото материјали.



Слика 17. Шема комуникација у комуникационом тиму ЕПС-а у ратним условима и описи послова

„Кризна комуникација требало би да прати све оно шта се предузима у решавању кризе. Без активности на спречавању или решавању кризне ситуације, менаџер кризне комуникације не може да упути јавности или заинтересованим странама праве поруке. У тој фази кризна комуникација садржи два релевантна кризна процеса: *сазнавање, односно*

прикупљање података о кризи и управљање реакцијама заинтересованих страна.⁵⁴² Шеф тима за кризне комуникације ЕПС-а је правовремено добијао потпуне и објективне информације о последицама бомбардовања, обиму редукција, мерама које се предузимају да се успостави редовно снабдевање, што је у складу са ставом да „(...) криза тражи прецизне и брзе информације. Задатак кризних менаџера и професионалних комуникатора је да прикупљају информације и претварају их у сазнање, односно свест о датој ситуацији, да би на основу тога могли да доносе одлуке које акције да предузму и које поруке да формулишу и проследе као одговор на кризу“.⁵⁴³ Пословодство ЕПС-а је препознало значај кризне комуникације и створило је услове да се комуникације провлаче кроз цео процес кризног менаџмента – формиран кризни тим, изграђени канали комуникације, шеф тима за комуникације присуствовао свим важним састанцима и добијао све потребне информације.

Тим за комуникације је имао све податке о дејствима по објектима, о врстама дејстава, последицама бомбардовања, мерама које се предузимају да се у најкраћем могућем року санирају последице и обезбеди струја за што већи број становника, тако да је могао да у најкраћем року после дејстава агресора, дистрибуира саопштења за јавност посредством медија који су у тим условима били најважнији канал комуникације. Медији у рату, потврђено је на студији случаја ЕПС-а, могу пресудно да утичу на ток и последице компанијске кризе.

Садржај порука за јавност није утврђиван на оперативним састанцима Тима за комуникације, како теорија предлаже, већ је поруке креирао само шеф Тима за кризне комуникације који је, у почетним данима кризе, текстове саопштења носио на одобрење генералном директору. Таква пракса је стварала непотребан вакуум и држала медије и јавност на „стенд бају“, па је касније договорено да шеф Тима за кризне комуникације самостално доноси одлуке шта и како треба да се комуницира. Како се криза продубљивала, постојала је потреба да се генерални директор више посвети управљању пословним операцијама, а не одобравањем текстова саопштења. То је убрзало процес обавештавања јавности, али и повећало одговорност шефа тима за кризне комуникације.

Тим за кризне комуникације је био у Центру за односе с јавношћу, и реализовао је следеће послове:

⁵⁴²Ђурић Атанасијевић, К., Каровић С., „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима“, *Војно дело*, година LXIII, јесен/2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, стр. 293.

⁵⁴³ *Ibid.*

- комуникација са свим медијима у Србији, писање саопштења, давање инструкција запосленима у информисању у јавним предузећима – овлашћен само шеф Тима за комуникације;
- видео и фото снимање (обезбеђен аутомобил и дежурни професионални сниматељ „Дунав филма“) – опис радних обавеза за два запослена;
- дневно прикупљање информација из система и бележење важних догађаја у систему, прослеђивање саопштења за медије јавним предузећима ЕПС-а која су то прослеђивала локалним медијима – опис радних обавеза за два запослена;
- комуникација преко интернета у складу са добијеним смерницама – радна обавеза за једног запосленог у Центру.

Сви запослени (6) у Центру за односе с јавношћу, као оперативни део Тима за кризне комуникације, били су смештени на једној локацији, у једној просторији, чиме је створен предуслов да то „(...) буде мјесто с којег информације изравно теку од институција до њезиних јавности и треба га признавати као таквог(...)“.⁵⁴⁴ Без обзира што је постојала опасност да се тим за односе с медијима додатно оптерети обавезом одговарања на питања других јавности, јер се смањује ефективност тима, на шта упозорава Брум, ЕПС није имао могућност избора. На једном месту су били и центар за медије и центар за јавно информисање и центар за сузбијање гласина. Иако стручњаци саветују да „(...) центри за медије и центри за јавно информирање морају бити уско координирани, али они такођер, ако организација то може себи приуштити, морају бити два одвојена тијела од којих свако обавља своју властиту специфичну функцију (...)“⁵⁴⁵, у ратној ситуацији, са ограниченим кадровским ресурсима, ЕПС није могао да испоштује те стручне препоруке. Нису испоштоване ни препоруке по којима би „(...) центар (...) морао имати два дијела. Центри за сузбијање гласина дјелују скоро искључиво телефонски. Наравно, мора постојати служба за одговоре на упите или информацијски центар. Тако једна скупина изравно комуницира с јавностима, прихваћа питања и даје одговоре. Ако та скупина не располаже информацијама, обећава да ће их дати у одређеном року...“⁵⁴⁶

Аутор сматра да је препоручена пракса потребна, нарочито у ратним условима, и да пракса ЕПС-а у рату 1999. године, треба да буде само смерница за мирнодопске припреме

⁵⁴⁴ Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 315.

⁵⁴⁵ *Ibid.*

⁵⁴⁶ *Ibid.*

компаније за неки будући рат. И поред тога што нису испоштоване све препоруке за кризне ситуације, анализом рада тима за кризне комуникације и ефеката тог рада, може се закључити да је примењена организација рада омогућила:

- правовремено прикупљање свих битних информација са територије целе државе о дешавањима у систему ЕПС-а;
- правовремену размену свих информација;
- правовремено доношење одлука и давање налога;
- квалитетну организацију реализације донетих одлука;
- правовремену контролу реализације налога;
- креирање порука на једном месту;
- едукацију о начину комуникације и порукама које се из тог центра шаљу кроз директну телефонску и интернет комуникацију са грађанима који су звали или слали мејлове у Центар за односе с јавношћу у циљу елиминисања гласина.

Оперативни центар тима за комуникације је све наведено реализовао захваљујући томе што су били створени сви технички услове за његов рад, захваљујући пре свега агрегату којим је обезбеђивано напајање електричном енергијом у време прекида снабдевања због бомбардовања, што значи да је оперативни центар све време рата имао електричну енергију за несметано функционисање. Агрегат је био обезбеђен на две локације које су биле предвиђене за рад тима за комуникације.

4.2.1. Комуникација ЕПС-а са Војском Југославије и надлежним државним органима

Уколико рат не прати медијска слика постоји ризик „(...) да прође неопажено. Да би се задобила политичка и општа сагласност са званичним разлозима за војну интервенцију НАТО-а у Милошевићевој Југославији, било је потребно у више наврата снимати избеглице с Косова. Малобројне сцене бомбардовања свеле су расправу на закључак о његовој оправданости (...)“⁵⁴⁷ Рат 1999. године „(...) био је први сукоб у историји света којег су водили функционери за штампу(...)“⁵⁴⁸ Да ће медији бити од великог значаја за

⁵⁴⁷ Remondino, E. (2002). *Televizija ide u rat*, Clio, Beograd, стр. 9–10.

⁵⁴⁸ Мирослав Лазански, *Политика*, 18.1.2011.

комуникацију ЕПС-а са угроженим народом постало је јасно одмах после првих удара по електроенергетском систему (23. април 1999. године у 3,51 часова када је разорним бомбама агресор гађао трафо-станицу 220/110 kV „Београд 3“). Хитно је успостављен канал комуникације између ПР-а ЕПС-а и Прес центра Војске Југославије који је био смештен у Дому Војске у Београду. Како су домаћи и страни медији очекивали да им се са затворених локација обезбеде видео и фото материјали о бомбардовању електроенергетског система на састанку представника задужених за комуникације ЕПС-а и ВЈ утврђено је следеће:

- шеф тима за комуникације ЕПС-а треба да буде на дневној вези са руководиоцем Прес центра ВЈ;
- ЕПС обезбеђује фото и видео снимке са последицама бомбардовања електроенергетског система;
- ЕПС снимљене материјале не прослеђује медијима, већ Прес центру ВЈ;
- ЕПС медијима прослеђује само писане информације и изјаве портпарола ЕПС-а;
- све писане материјале за медије ЕПС доставља и ВЈ;
- одабир снимљеног материјала са последицама бомбардовања по објектима ЕПС-а које ВЈ доставља ЕПС, ради ВЈ, а не ЕПС;
- одабрани фото и видео материјал са снимцима објеката ЕПС-а свим медијима, домаћим и страним, прослеђује само ВЈ;
- уколико се укаже потреба да се на неку локацију у систему ЕПС-а организовано поведе група новинара и сниматеља, то ће организовати ВЈ, а тим за кризне комуникације ЕПС-а пружиће сву потребну помоћ;
- док траје бомбардовање електроенергетског система ЕПС-у је забрањено да организује било какве посете новинара својим објектима;
- тек кад се заврши бомбардовање, ЕПС ће добити право да у циљу обавештавања јавности о последицама бомбардовања и плановима обнове, организује посете медија својим објектима.

Утврђена правила комуникације нису постојала у писаној форми, јер није било времена да се праве записници. Све је усмено договорано на кратким, оперативним састанцима, уз јасно утврђене задатке и правила. Најважнији алати комуникације ка страним медијима били су видео-снимци које је правио ЕПС, јер „(...) рат без слике као и да не постоји. (...) Рату је потребна телевизија да би могао да се закити том титулом. Рат

производи телевизију, а она комерцијализује рат⁵⁴⁹, па је та чињеница дала изузетан значај снимањима дејстава по објектима ЕПС-а. Тим за кризне комуникације је дао налог да се у свим деловима компаније обезбеде видео записи, јер „(...) рат на телевизији траје док трају слике које треба пустити у етар. О невидљивим ратовима се не говори, стога они не постоје.“⁵⁵⁰, па је било потребно да свет види да бомбардовање електроенергетског система и прекиди у снабдевању електричном енергијом могу да изазову хуманитарну катастрофу. Како би свет видео да жртве у Србији не чине само колоне избеглица са Косова и Метохије, ЕПС се побринуо да ВЈ има довољно материјала за дистрибуцију медијима.

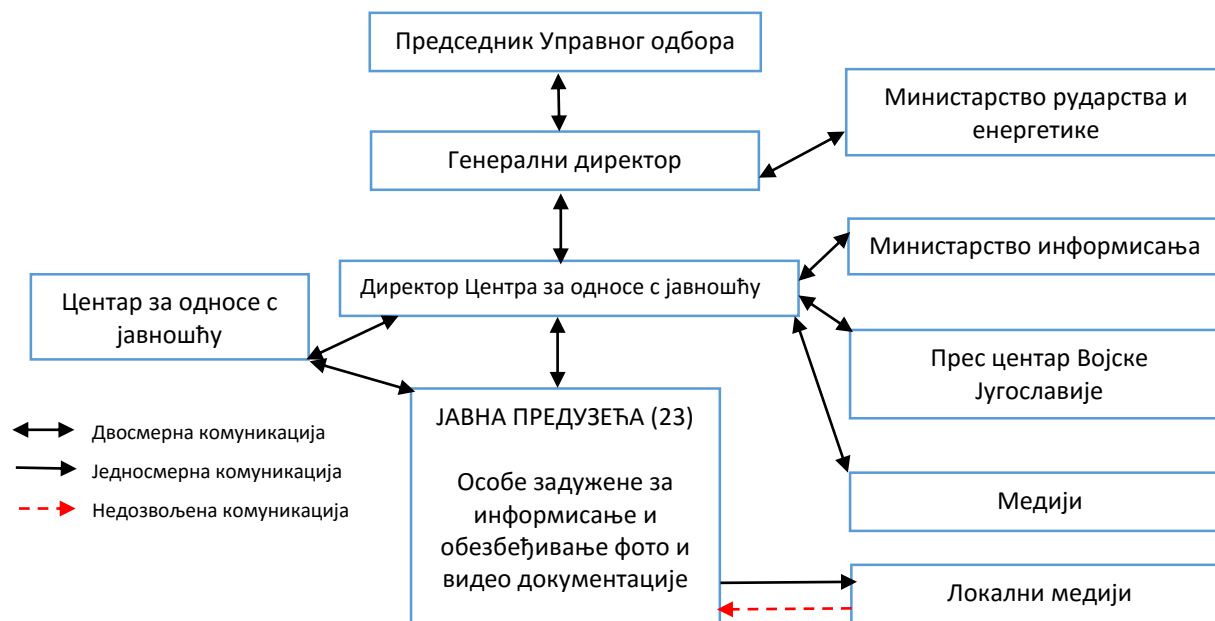
Поштовањем утврђеног начина рада завршетком агресије могло је да се констатује следеће:

- ниједан видео запис и фотографију ЕПС није проследио медијима мимо Прес центра Војске Југославије;
- ВЈ је одабране материјале прослеђивала великом броју домаћих и страних ТВ станица;
- све што су емитовале те станице углавном је снимљено камерама које је ЕПС ангажовао за своје потребе;
- Војска Југославије је у неколико наврата, у сарадњи са ЕПС-ом, организовала посете домаћих и страних медија објектима ЕПС-а, како би се домаћа и светска јавност упознала са последицама бомбардовања и опасностима изазивања хуманитарне катастрофе.

Сва саопштења за медије прослеђивана су и у прес центар ВЈ, као и остале информације о дејствима по електроенергетском систему.

⁵⁴⁹ Remondino, E. (2002). *Televizija ide u rat*, Clio, Beograd, стр. 9.

⁵⁵⁰ *Ibid*, стр. 17.



Слика 18. Канали комуникације ЕПС-а у ратним условима

4.2.2. Комуникација са медијима и посредством интернета

Комуникације националне електроенергетске компаније са медијима у условима ратног стања биле су потпуна непознаница за запослене на пословима корпоративних комуникација. Тим за кризне комуникације ЕПС-а био је суочен са следећим чињеницама:

- једини акт који је стварао оквир за комуникације и информисање и давао неке смернице било је Упутство које је донео генерални директор ЈП ЕПС;
- од Министарства за информисање Владе Републике Србије нису добијене инструкције за комуницирање у ратним условима;
- Прес центар Војске Југославије имао је своје циљне јавности и своје алате и канале комуникације, као и обавезе које су биле наметане ратним дешавањима;
- било је немогуће да се предвиди тренутак када ће криза да се деси (тренутак бомбардовања система);
- у складу с тим било је тешко да се уради било какав план кризних комуникација;

- агресор је био до детаља упознат са техничким карактеристикама електроенергетског система, значајем појединих чворишта у систему и slabим тачкама, па је у складу са тим сазнањима и дејствовао;
- електроенергетски систем је прво бомбардован графитним бомбама, што је довело до распада система и прекида у снабдевању струјом у целој земљи, а потом је наставио са разорним бомбама које су потпуно уништавале далеководе и трафо-станице преко којих су електране испоручивале електричну енергију;
- прекиди у снабдевању који су могли да направе хуманитарну катастрофу су били део специјалног рата који се водио против цивилног друштва стварајући огроман психолошки притисак како на грађане, тако и на запослене у ЕПС-у, од којих је у великој мери зависило какви ће бити ефекти тог специјалног рата;
- оштећења система су била све већа, самим тим и прекиди у снабдевању су постајали све дужи, што је утицало на морал становништва, у шта су се уверили и чланови тима за кризне комуникације који су имали и директну телефонску и електронску комуникацију са грађанима;
- постојале су најаве да ће непријатељ разорним пројектилама бомбардовати и термо и хидро електране, што би довело до потпуног урушавања електроенергетског система дужи низ година;
- објекте ЕПС-а, од таквих напада није било могуће бранити;
- страни медији су имали задатак да светску јавност обавесте о успешним војним акцијама агресора, али и да заташкају страдања цивила;
- домаћи медији су имали задатак да допринесу подизању морала становништва и у том циљу минимизирају последице разарања електроенергетског система;
- сви медији, и домаћи и страни, били су активни учесници пропагандног рата, свако са својим задацима и циљевима;
- тим за кризне комуникације ЕПС-а имао је обавезу да сачува и подигне морал становништва, да га не обмањује, нити да шири дефетизам;
- пословодство ЕПС-а је заузело став – комуникације ЕПС-а не смеју да уђу у медијски и специјални рат са агресором, јер то може изазвати још жешће нападе на ЕПС;

- обавештавање јавности треба да буде у следећим оквирима: обавестити јавност о последицама бомбардовања и напорима запослених у ЕПС-у (без изношења било каквих детаља) да се снабдевање нормализује у могућем обиму и у складу са могућностима система. То је значило апеловање на рационалну потрошњу и смањивање оптерећења у мрежи, како би помогли и себи и ЕПС-у да се систем подигне и стабилизује.

Напади на објекте Електропривреде Србије, прекиди у снабдевању електричном енергијом и изазивање хуманитарне катастрофе имали су за циљ да се „(...) паралелно са војним операцијама развијају и снажна психолошко-пропагандна дејства, у склопу својеврсног медијског рата (...)“⁵⁵¹ како би се утицало на борбено стање и морал грађана и војске. Напади на електроенергетски систем, када долази до потпуног прекида у снабдевању струјом су познато средство психолошко-пропагандног рата. Таквим нападом агресор истовремено остварује више циљева: жели да изазове панику у угроженом становништву, да паралише инфраструктурне системе нападнуте земље, да покаже „хуманост“, јер не уништава виталне објекте већ их само онеспособљава, да „угаси“ медијске системе у земљи, и да, у таквим условима понуди угроженом становништву одређене идеолошке програме. План је са тачке револуционарних промена врло препознатљив у пракси: „да укаже на одређене снаге у земљи које би могле да зауставе агресију, да дисквалификује политичко и војно руководство земље, да изазове пометњу у редовима становништва пласирањем масовних дезинформација и лажних обећања, да онемогући мобилизацију и да делује ради слабљења борбеног морала припадника Војске, омаловажавањем њене борбене моћи.“⁵⁵²

У складу са значајем корпоративних комуникација у рату, колегијум генералног директора ЈП ЕПС утврдио је следеће смернице за комуникацију са медијима и грађанима:

- ЕПС свим својим активностима, па и комуникацијама са јавностима, треба да допринесе очувању морала народа и ВЈ;
- Упутство о информисању је обавезујуће за цео систем и директор за односе с јавношћу, као шеф тима за кризне комуникације, је обавезан да предузме све мере да се оно испоштује;

⁵⁵¹Рањеловић, С., „Односи с јавношћу у реализовању мисија војске“, *Војно дело*, број 1/2009, година LXI, Војноиздавачки завод, стр. 188.

⁵⁵² *Ibid*, стр. 188–189.

- генерални директор захтева да буде обавештаван о сваком непоштовању Упутства унутар система како би предузео потребне мере;
- комуникација са медијима треба да буде промишљена, одмерена, објективна, правовремена и континуирана;
- писане и усмене изјаве (укључујући и фоно изјаве) у име ЕПС-а могу да дају само генерални директор, лице које он овласти и шеф тима за кризне комуникације;
- основни алат комуникације треба да буде саопштење за медије, а изјаве само уколико је то потребно због хитности реаговања и техничких немогућности да се саопштења проследе на што већи број адреса;
- на објекте ЕПС-а, док се не стекну услови и не процени да је то потребно, неће бити организоване посете представника медија;
- о алатима и каналима комуникације у датом тренутку одлучује шеф тима за кризне комуникације;
- у саопштењима ЕПС-а и изјавама које излазе из ЕПС-а треба да буду одговори на питања: зашто грађани немају електричну енергију, шта ЕПС предузима да обнови снабдевање и када ће грађани поново добити струју;
- комуникација ЕПС-а са медијима не треба да има елементе пропаганде;
- у складу са претходним ставом, одлучено је да у ратним условима ЕПС-у није потребна медијска промоција свега што запослени у ЕПС-у раде на отклањању последица бомбардовања, што значи да је до краја ратних активности забрањен улазак медија у ЕПС.

Имајући у виду све набројано, закључује се:

- стратегију комуникације ЕПС-а у ратним условима израдили су генерални директор и директор за односе с јавношћу у координацији са менаџментом ЕПС-а;
- стратегија није постојала као писани документ, већ само као усмена процедура;
- Електропривреда Србије је била једина јавна компанија која је најширу јавност обавештавала о последицама бомбардовања електроенергетског система;
- једине циљне јавности тима за комуникације били су грађани и медији преко којих је обавештавана најшира јавност.

У мирнодопоским условима ЕПС је комуницирао са новинарима који су били специјалисти за енергетику. Ратни услови су наметнули потребу да се комуницира и директно са директорима, главним и одговорним уредницима и шефовима деска, као и дежурним новинарима. Центар за односе с јавношћу је имао спреман списак са свим подацима који су омогућавали овако специфичну комуникацију. Једина особа која је имала овлашћење да комуницира са уредницима и новинарима био је шеф тима за кризне комуникације. Сачињена је листа приоритетних медија за које је све писане материјале припремао шеф тима за комуникације.

Када је било електричне енергије материјали су дистрибуирани следећим каналима: електронска пошта, факс и фоно-извештаји. У време прекида у снабдевању струјом са медијима је комуницирано: преко телефона – фоно-извештаји и диктирање саопштења, дистрибуцијом материјала преко курирске службе по јасно утврђеном редоследу – прво електронски медији, па агенције, а на крају штампани медији.

Рад Кризног комуникационог тима током 78 дана агресије може се анализирати у два периода: 2–4. мај и 22–24. мај 1999. године. Тада су била највећа истовремена дејства агресора по целом систему ЕПС-а, са највећим последицама.

Анализа саопштења за јавност у два најкритичнија периода за време бомбардовања 2–4. мај 1999. године

У „Ратном дневнику“ Центра за односе с јавношћу забележено је: „2/3. мај – Електроенергетски систем се распао. Непријатељ је на веома важна разводна постројења (‘Дрмно’ код Костолца) и трафо-станицу 400/220/110 kV ‘Обреновац’ (поред ТЕНТ А) и ‘Ниш 2’ и на ТС 220/35 kV ‘Бајина Башта’ (у Бесеровини, пет километара од хидроелектране) и на ТС ‘Нови Сад 3’ бацио специјалне електропроводне материјале, који су изазвали кратке спојеве и избацили из погона велики број важних далеководова. Око 70 одсто потрошача на територији Републике Србије остало је истовремено без електричне енергије.“⁵⁵³

То је било „(...) прво једновремено бомбардовање великог броја објеката ЕПС-а са циљем да се изазове распад електроенергетског система и „да се што дуже онемогући

⁵⁵³ „ЕПС“, интерни лист, специјално издање, 28.6.1999.

напајање потрошача (...).⁵⁵⁴ Тај напад и распад система био је у ноћи између 2. и 3. маја 1999. године у 21,45 сати.

У најкраћем року код дежурне особе у Дирекцији ЕПС-а сакупио се кризни штаб на челу са генералним директором. У исто време, на истој локацији, окупио се и тим за кризне комуникације. Истовремено је почело прикупљање информација о тада непознатом оружју којим је агресор дејствовао по трафо-станицама и разводним постројењима и које је изазвало кратке спојеве и избацило из погона далеководе. Такође је било неопходно да се што пре сазна колико је потрошача и у којим деловима Србије остало без струје. Запослени из Центра за односе с јавношћу са радном обавезом да обезбеђују видео и фото документацију одмах су послати на терен како би снимили/фотографисали последице дејстава непријатеља. Шеф тима за комуникације је у сарадњи са кризним штабом прикупљао информације и припремао саопштење за јавност.

Прво саопштење за јавност са основним информацијама (шта се десило, зашто и шта ЕПС предузима да подигне електроенергетски систем) објављено је у 23,30 часова – 1,45 сати после распада система (в. Прилог 1). Следеће саопштење за јавност (в. Прилог 2) послато је у првим јутарњим сатима (3. маја у 05,15 сати).

Кључне поруке у том саопштењу су:

- радници ЕПС-а целе ноћи улажу напоре да се хуманитарна катастрофа сведе на подношљиву меру;
- већина Србије добила је електричну енергију, али се ситуација није стабилизовала;
- у јутарњим сатима грађани не треба да укључују кућне апарате велике снаге, како би се смањило оптерећење система и тиме омогућило његово подизање и напајање приоритетних потрошача.

Истог дана (3. маја, око 12 сати) следи ново саопштење (в. Прилог 3) са следећим порукама:

- ЕПС је успео да после распада електроенергетског система обезбеди напајање болница, водовода, пекара, градског саобраћаја;

⁵⁵⁴Jelisavčić, M., Stamenković, Ž., Basarić, M., Tomašević, V., „Operativno upravljanje elektroenergetskim sistemom Elektroprivrede Srbije u periodu od 23. marta do 11. juna 1999. godine“, JUKO CIGRE, Herceg Novi, 16–21.9.2001.

- ЕПС моли грађане да смање оптерећење система и не укључују апарате велике снаге;
- ЕПС је принуђен да спроводи режим ограничења потрошње;
- ЕПС чини све да спречи хуманитарну катастрофу.

Како се ситуација није побољшавала, због високог оптерећења дошло је до новог делимичног распада система. ЕПС је у 18 сати упутио нов апел потрошачима да смање оптерећење и да се придржавају упутстава која су наведена у обраћању компаније (в. Прилог 4).

Наредног дана (4. маја, у 10,30 сати) уследило је ново саопштење за јавност (в. Прилог 5), јер је поново дошло до поремећаја у раду електроенергетског система, пошто је далековод „ХЕ Ђердап“ – „Београд“ испао из погона због оштећења од ратних дејства. У 15 сати (в. Прилог 6) ЕПС је у јавност послао следеће поруке:

- ЕПС предузима све мере да успостави стабилност електроенергетског система;
- последице дејства агресора се и даље отклањају;
- ЕПС покушава да обезбеди снабдевање приоритетних потрошача (болнице, породилишта, водовод, пекаре и градски саобраћај) и спречи хуманитарну катастрофу;
- технички проблеми се поступно превазилазе;
- ЕПС је увидео одређене неравномерности у расподели расположиве електричне енергије, на шта указују и потрошачи који нам се јављају и то ће покушати да отклони с обзиром на то да је систем и даље веома нестабилан;
- апел да потрошачи који имају електричну енергију смање оптерећење;
- дистрибуције почињу да примењују хаваријске планове за испоруку електричне енергије.

У периоду од 2. маја у 23,30 до 4. маја у 15 сати ЕПС је издао шест саопштења за јавност. Поред тога, имао је велики број укључења у електронске медије који су функционисали у тим условима. Саопштења су слата у зависности од могућности редакција, па су комбиновани сви расположиви канали – факс, рачунари, фоно укључења у београдске и локалне медије који су се јављали, диктирање дежурним новинарима, курирска служба по Београду... Саопштења су прослеђивана и у јавна предузећа ЕПС-а,

члановима централног тима за кризне комуникације који су то дистрибуирали локалним медијима.

22–24. мај 1999. године

Са привременог онеспособљавања постројења агресор је 22. маја у 02,18 сати прешао на уништавање објеката. У „Ратном дневнику“ пише: „Око 2,20 сати – делимичан распад електроенергетског система Србије. Електропроводним влакнима прекривена су следећа постројења: РП 400 и 110 kV ‘Дрмно’, ТС 400/220 kV ‘Београд 8’, ТС 400/220/110 kV ‘Ниш 2’ (на 400 kV и 220 kV сабирнице), ТС 220/35 kV ‘Бајина Башта’ и ТЕ ‘Костолац А’ (110 kV). У исто време су ракетирани и разорени разводно постројење и командна сала ТЕ Колубара.“⁵⁵⁵

После добијања проверених информација ЕПС се огласио саопштењем (в. Прилог 7) које се у већ у 04,00 сата дистрибуира медијима према утврђеним каналима у ситуацији када нема снабдевања струјом. Екипа из тима за комуникације задужена за видео и фото снимања већ је била на путу. Саопштење даје одговоре на питања: када је нападнут електроенергетски систем, шта је било мета, којим оружјем је гађан систем, какве су последице, шта ЕПС предузима да их санира и обезбеди струју за приоритетне потрошаче, као и обавезни апел да се искључе уређаји велике снаге.

Нешто касније, у 8,00 часова издаје се ново саопштење за јавност са више детаља о дејствима по систему (в. Прилог 8). У нападу НАТО снага један радник је теже повређен, а 11 је задобило лакше повреде. Јавности се поручује: због ракетирања ТЕ „Колубара“ ЕПС у дужем времену неће моћи да рачуна на ту електрану; оштећени објекат посетили су Живота Ћосић, министар рударства и енергетике и Слободан Бабић, генерални директор ЕПС-а; у већем делу Републике прекинуто је снабдевање струјом; прво се снабдевају приоритети; грађани су позвани да помогну и себи и ЕПС-у, тиме што ће искључити уређаје велике снаге и смањити оптерећење, да би се систем лакше подигао.

Прегледом медија, праћењем радио-програма који емитују вести дописника, у тиму за комуникације ЕПС-а утврђивало се да ли се у јавном дискурсу појављују информације које могу нанети додатну штету. Наиме, ЕПС је саопштио да је ТЕ „Колубара“ оштећена и

⁵⁵⁵ Jelisavčić, M., Stamenković, Ž., Basarić, M., Tomašević, V., „Operativno upravljanje elektroenergetskim sistemom Elektroprivrede Srbije u periodu od 23. marta do 11. juna 1999. godine“, *JUKO CIGRE*, Herceg Novi, 16–21.9.2001.

да „дужем периоду неће моћи да се рачуна на тај производни капацитет“ (в. Прилог 9). У медијима се, уз званично саопштење ЕПС-а појављују информације од дописника из тог краја да је електрана само делимично оштећена, уз низ детаља којих нема у званичном саопштењу. Због тога ЕПС одмах понавља слање саопштења од 8,00 сати, уз допуну коју је написао и потписао шеф кризног комуникационог тима ЕПС-а:

„Молим Вас да, због интереса свих нас, дакле, *државног интереса*, користите само ово саопштење у коме истичемо да термоелектрана „Колубара“ у Великим Црљенима, у дужем периоду неће бити способна за производњу електричне енергије. Другим речима, молим Вас да у извештајима дописника НЕ БУДЕ ДЕТАЉА (нпр. погођено то и то, оштећено само то и то...). Електрана није способна за производњу! принуђен сам да Вас ово замолим, јер у низу јављања дописника око других дејстава, промичу детаљи (нпр. гађали али нису погодили, оштећен мост, али није гасовод преко моста, делимично оштећено...)“ (в. Прилог 9).

После слања ове верзије саопштења, шеф тима за кризне комуникације, телефонира уредницима великог броја медија и агенција понављајући молбу да се информације које шаљу дописници ускладе са подацима и порукама које шаље ЕПС кроз званична саопштења. Истог дана, већ у 12 сати, ЕПС саопштава: до раних јутарњих сати било је обезбеђено снабдевање свих приоритетних потрошача, због нестабилности система у 9,05 сати, дошло је до нових поремећаја у раду система, због чега је велики део Републике остао без струје. ЕПС и даље предузима све мере да се ситуација нормализује у складу са стањем система и апелује да се смањи оптерећење (в. Прилог 10).

У 20,00 сати ЕПС је издао и четврто саопштење, са комуникационом интенцијом на следећим порукама: ЕПС је успео да обезбеди снабдевање електричном енергијом свих приоритетних потрошача; остали потрошачи постепено ће добијати електричну енергију у складу са расположивом енергијом и техничким могућностима преносног система; и апел свим потрошачима који имају струју да смање потрошњу, тиме и оптерећење система, како би се ситуација што пре поправила (в. Прилог 11).

Чим се електроенергетска ситуација мало стабилизовала, агресор је наставио бомбардовање разорним пројектилама. „(...) У 4,10 сати агресор је поново деловао разорним пројектилама на највеће разводно постројење и трафо-станице ЕПС-а, у ТЕ „Никола Тесла А“. Новим дејствима из погона је избачено и неколико важних далековаода од Обреновца

према Београду, што је поново довело до прекида снабдевања потрошача у највећем делу Републике“ (в. Прилог 12). То саопштење је послато у 6,10 сати. У њему се истиче како агресор јасно показује да жели да изазове хуманитарну катастрофу најширих размера; ЕПС поново покушава да обезбеди напајање болница, водовода, пекара и градског саобраћаја; и апел – сви грађани који немају електричну енергију одмах да искључе све уређаје, и кад је добију, да полако укључују само оне уређаје који су им најпотребнији. Због озбиљности ситуације, шеф тима за кризне комуникације у преподневним сатима је послао допис свим директорима дистрибуција у коме је и текст апела који треба да се објави на свим локалним медијима широм Републике (в. Прилог 13). У складу са могућим условима, кризни тим за комуникацију ЕПС-а, преко дистрибуција, обезбедио је да се порука написана у Београду, емитује у целој држави.

У вечерњим сатима (19,30 часова) ЕПС је новим саопштењем (в. Прилог 14) објаснио:

- разорним дејствима агресора на електроенергетска постројења у термоелектрани „Никола Тесла А“ у Обреновцу из погона су избачени највећи и најзначајнији производни и преносни капацитети;
- то је изазвало проблеме у снабдевању Београда и Војводине;
- ЕПС је обезбедио струју за приоритетне потрошаче, а потом, у складу са могућностима система и за остале потрошаче;
- систем није функционално успостављен, постоји опасност од нових поремећаја;
- поштујте апел ЕПС-а о коришћењу електричне енергије у овим условима.

У 22,10 сати агресор је поново дејствовао, сада по објектима ЕПС-а у Нишу, Новом Саду и Дрмну. Због тога је дошло до прекида снабдевања електричном енергијом у великом делу Републике, па је у 22,50 сати издато ново саопштење (в. Прилог 15). У првим минутима 24. маја (у 00,05 сати) због сложености ситуације ЕПС шаље још једно саопштење (в. Прилог 16) и апелује на грађане да искључе све уређаје или смање потрошњу. У преподневним сатима (10,30 часова) ЕПС саопштава (в. Прилог 17):

- агресор је изазвао хуманитарну катастрофу јер је онемогућено снабдевање болница, водовода и пекара;
- бомбардовањем најважнијих делова система ЕПС-а у три претходна дана, Електропривреди Србије је нанета огромна штета;

- ЕПС покушава да у изузетно сложеним условима обезбеди напајање приоритетних потрошача;
- уништавање најважнијих преносних капацитета „одсекло“ је од мреже ХЕ „Ђердап“, обреновачке и костолачке електране, као и ТЕ „Колубара А“;
- остаје на снази апел како да се потрошачи понашају у ратним условима, кад нема снабдевања електричном енергијом.

Од 22. маја (04,00 сати) до 24. маја (10,30 часова) ЕПС је издао је 11 саопштења за јавност и имао велики број фоно укључења. Анализом начина рада и садржаја порука које су слате у јавност у та два анализирана најкритичнија периода за време бомбардовања у мају закључује се:

- од тренутка дејства агресора до слања саопштења, у анализираном периоду, протицало је од 40 до 120 минута;
- медији су били најважнији канал комуникације ЕПС-а ка најширој јавности;
- потрошачи електричне енергије (грађани) су били најважнија циљна група Кризног тима за комуникацију;
- канали комуникације ка медијима били су: факс, телефон, интернет и курирска служба;
- канал комуникације ка грађанима – телефон;
- саопштења су садржала све најважније информације које је у датим тренуцима било могуће дистрибуирати (*ко, када, како, шта*, док је одговор на питање „*зашто*“ био познат);
- са потрошачима је постојала двосмерна комуникација (телефони); сугестије грађана су прослеђиване у диспечерске центре ради корекције хаваријских испорука струје;
- диспечери су били у сталној вези са тимом за комуникацију ЕПС-а и обавештавали су га о стању у систему, па је на иницијативу диспечера у више наврата понављан апел за рационалном потрошњом;
- динамика слања саопштења, њихов квалитет и правовременост реаговања, као и организација рада тима за комуникацију показали су да је и у ратним условима могуће да се управља кризним комуникацијама.

Током рата (78 дана) издата су 34 саопштења за јавност. Када није било дејстава по систему ЕПС-а компанија се није оглашавала, док су њени радници санирали све што је било могуће од претходних дејстава непријатеља. Већи број медија у Србији није био припремљен за рад у ратним условима (остали су на локацијама на којима раде у мирнодопским условима, повезани на дистрибутивну мрежу, без агрегата за напајање када немају електричну енергију). Зато су се, пре свега електронски медији, нарочито радиостанице, јављали шефу тима за комуникацију ЕПС-а како би им се што пре обезбедило напајање. Њихове адресе, уколико се налазе у Београду, одмах су прослеђиване диспечерском центру ЕПС-а и диспечерском центру Електродистрибуције Београд, како би у најкраћем могућем року добијали електричну енергију. Локални медији су се обраћали локалним дистрибуцијама. У ЕПС-у је заузет став да се, због значаја комуникације ЕПС-а са јавношћу, медији ставе на листу приоритетних потрошача и да им се у најкраћем року обезбеди струја.

ЕПС је био суочен са захтевима медија да на објектима ЕПС-а снимају шта радници ЕПС-а раде покушавајући да нормализују снабдевање електричном енергијом. Како је „(...) јавност (...) углавном усмјерена на телевизијско извјештавање ‘које ће донијети бољу опскрбу спектакуларних сцена и виртуалних слика’ (...)“⁵⁵⁶ медији су били веома упорни да уђу у објекте ЕПС-а који су бомбардовани. Домаћи медији су имали задатак да подижу борбени морал и патриотизам и подвизи запослених у ЕПС-у су били захвална тема. Страни медији су хтели одговор на питање шта то ради ЕПС када се после бомбардовања у релативно кратком року успоставља снабдевање. Истицали су да желе да „афирмишу рад, труд и знање запослених у електропривреди“. ЕПС је био свестан да ограничавањем приступа „(...) бојишту, мјесту догађаја (...) врши надзор над нежељеним сликама из ратне зоне, а то изравно утјече на објективно и непристрасно извјешћивање (...)“⁵⁵⁷ Без обзира на негативне реакције свих медија, став менаџмента ЕПС-а о забрани уласка у компанијске објекте се није мењао, тако да ниједном медију није омогућен улазак у објекте. Кризни штаб ЕПС-а сматрао је да промоција знања, стручности, храбрости и патриотизма може само да провоцира непријатеља и да уместо гађања преносног и дистрибутивног система (трафо-

⁵⁵⁶Taylor, M. P., „Novinarstvo pod paljbom: izvještavanje o ratu i međunarodnim krizama“. у: Cottle, S. (ur.). (2009). *Informacije, odnosi s javnošću i moć*, Medijska istraživanja, Zagreb, стр. 67–83.

⁵⁵⁷Čerina, J. „Ratno izvještavanje u kontekstu suvremenih oružanih sukoba i novih medijskih tehnologija“, *Polemos* 15. (2012). Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 106. преузето 2.7.2015. са <http://hrcaak.srce.hr/polemos>

станице и далеководи) агресор промени циљеве и почне да бомбардује производне капацитете (електране и рудници). Тај став је био оправдан, јер би, према информацијама којима је кризни штаб ЕПС-а располагао, у следећој фази напада, почетком јуна, уследили управо такви напади. У тим захтевима су посебно упорне биле телевизијске компаније из западних земаља које су чланице НАТО пакта.

У неколико наврата генерални директор ЕПС-а морао је да разлоге за такво поступање објашњава директорима домаћих ТВ станица који су захтевали да њихове камере буду на лицу места. Кризни штаб Електропривреде Србије није желео ни тада да се укључи у медијски рат на који је указао и Фрејмут Дув (Freimut Duvе), ОЕБС-ов медијски шеф који је „(...) изјавио 3. травња 1999. за Дојче веле у емисији на хрватском језику: ‘рат у Србији је медијски рат’ (...).“⁵⁵⁸ Стјепан Маловић указује да су, када је НАТО као легитиман војни циљ бомбардовао РТС и када је већи део Милошевићева царства остао без ТВ сигнала, снажни предајници из авиона који лете изнад Србије, убацивали на локалне радио-фреквенције НАТО поруку. „Прибјегло се и добрим старим лецима, милијуни којих падају с неба и објашњавају становништву зашто падају и бомбе, а Мадлејн Олбрајт се чак два пута изравно обратила српском народу на његовом, српском језику.“⁵⁵⁹ Кризни штаб ЕПС-а, на челу са генералним директором, после анализе свих чињеница, донео је одлуку од које ниједном није одступио – ЕПС треба да се склони са медијске сцене и да на њој буде само када и колико мора, шаљући у јавност само сервисне информације.

Та одлука донета је почетком априла. Пре тога је, крајем марта, добијен налог из државних органа да се ЕПС као државна компанија укључи у пропагандне активности. Пословним партнерима широм света ЕПС је на више стотина мејлова послао писмо „Радника Електропривреде Србије“ (в. Прилог 18). У њему су објашњавали да је „нашу земљу и нашу електропривреду напао НАТО. (...) Југославија није никога напала, нити је иједну земљу угрозила.“ Писмо које је преведено на енглески, француски, немачки и италијански језик послато је руководиоцима у Сименсу, Алстому, АББ-у... Слањем тих мејлова, ЕПС је створио проблеме људима у наведеним компанијама, па су уследиле њихове молбе да им се не шаљу мејлови такве садржине, јер угрожавају њихове позиције и

⁵⁵⁸ Malović, S., „Mediji u ratu ili rat medija?“, *Politička misao*, Vol.XXXVI (1999), br. 2, стр.103-113, преузето 19.12.2015. са <http://hrcak.srce.hr/file/50922>

⁵⁵⁹ *Ibid.*

стварају им проблеме ако комуницирају са компанијом из земље са којом је њихова земља у рату.

Приступ ЕПС-а интернету није био онемогућен, али и да јесте то не би представљало велики проблем, јер је интернет, као компанијски канал комуникације, тада био рудиментаран. Запослени који су имали рачунаре, углавном су имали приватне, а не службене и-мејл адресе. Комуницирали су са приватних налога отворених код два тада доминантна провајдера, и то преко *dial-up* веза. Јавно предузеће ЕПС (Дирекција ЈП) у Београду било је лоцирано на три адресе – пословне тачке у Балканској 13 и Царице Милице 2 и на Вождовцу, Војводе Степе 412, где се налазио диспечерски центар за управљање електроенергетским системом Републике. Локација на Вождовцу је била потенцијална мета, јер се ту налазио диспечерски центар који је уочи рата исељен на резервну локацију, као и сва хардверска инфраструктура за пословну информатику, интернет и за управљање мрежом високог напона на 220 и 400 киловолти (kV). Све три локације биле су повезане телефонским мрежама које су коришћене и за потребе информационих технологија. Први оптички кабл у ЕПС-у постављен је тек после бомбардовања, у периоду обнове, када је од зграде на Вождовцу провучен кабл до зграде Водовода на Торлаку (око три километра) да би се одатле успоставила веза ка Дели Јовану, а потом и ка ХЕ „Бердап“. Та веза за управљање највећом хидроелектраном је изгубљена после рушења Авалског торња. Несметан приступ интернету је обезбеђен захваљујући једном пословном партнеру који је без накнаде уступио ЕПС-у рутер, линк ка том рутеру и пролаз на интернет и улазак у сателитски саобраћај. Све три локације ЕПС-а у Београду су биле умрежене и потом преко рутера обезбеђивале интернет везе. Комуникација са медијима преко интернета није увек била могућа с обзиром да су сервери медијских кућа у Србији често били блокирани. Стога је ЕПС ка медијима користио друге канале комуникације. Интернет сајтове тада нису имали ни ЈП ЕПС ни његова јавна предузећа. Тек после рата успоставља се права пословна комуникација преко мејлова и израђује се компанијски портал.

После потписивања мировног споразума 10. јуна 1999. године, ЕПС је за посткризну фазу утврдио нове циљеве комуникационе стратегије (такође у усменој форми):

- медијима „отворити врата“ ЕПС-а и показати последице бомбардовања електроенергетског система;

- представити најширој јавности људе који су у ратним условима, под бомбама и сиренама, оспособљавали трафо-станице и остале објекте како би се што пре нормализовало снабдевање потрошача;
- најавити спремност ЕПС-а да, уз помоћ државе, оспособи електроенергетски систем за високу потрошњу у сезони 1999/2000. година;
- апеловати да што већи број потрошача у следећој зимској сезони пређе на друге видове грејања (угаљ, дрва) јер струје неће бити довољно;
- медијски промовисати обнову електроенергетског система.

У складу с тим циљевима, одређени су алати и канали комуникације у новим условима:

- Медији (домаћи и страни)
 - саопштења за медије (користити у најмањој могућој мери);
 - емитовати документарни филм о бомбардовању ЕПС-а на што већем броју ТВ станица (филм је у рекордном року од непуних недељу дана монтиран од материјала снимљених током бомбардовања, урађен је већи број копија које су послате локалним ТВ станицама)
 - сваки страни новинар је, пре разговора са неким стручњаком из ЕПС-а или пре одласка на терен, замољен да одгледа тај документарни филм (после гледања филма, разговор је по правилу протицао у коректној атмосфери у којој је било евидентно чак и осећање непријатности новинара који је гледао како његова војска бомбардује компанију у којој седи и разговара);
 - организовати: посете оштећеним објектима ЕПС-а, разговоре новинара са људима – херојима из ЕПС-а, гостовања стручњака ЕПС-а у ТВ и радио-емисијама и конференције за новинаре;
 - дистрибуирати фото и видео материјал са темом обнове електроенергетског система.
- Потрошачи електричне енергије
 - писмо купцима са информацијама о стању електроенергетског система, плановима ЕПС – а да се систем обнови и апелима за рационалну потрошњу електричне енергије;
 - савети за рационалну потрошњу електричне енергије;

- изложбе фотографија оштећених објеката у девет градова (у шалтер салама дистрибуција у Београду, Суботици, Сомбору, Златибору, Нишу, Врању, Лесковцу, Крушевцу, Врњачкој Бањи);
- истраживање јавног мњења о информисаности грађана о бомбардовању ЕПС-а, о оцени рада компаније у току рата, о поверењу у поруке које шаље ЕПС апелујући да се смањи потрошња струје и да се пређе на друге видове грејања.

4.3. Оцена информисања јавности у току ратних сукоба – истраживање ставова грађана

Електропривреда Србије је, у сарадњи са Центром РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторijума у периоду од 19. до 24. јула 1999. године реализовала испитивање јавног мњења на територији Србије. Наслов анкете је био „Шта грађани мисле о ЕПС-у и рационалној потрошњи струје“. То је „једно од ретких испитивања јавног мњења изведених непосредно после агресије НАТО снага на нашу земљу. То указује на спремност Јавног предузећа Електропривреда Србије да свој рад током рата и непосредно после њега изложи организационом и систематском суду јавности, али и да се упозна са могућностима популације да смањи потрошњу струје за грејање и преоријентише се на друге енергенте“.⁵⁶⁰

ЕПС је добио званична признања државних органа и похвале у јавности, али је било „неопходно да се те оцене истраживачки допуне да би се, потом, наставио рад на информисању грађана о тренутној и предстојећој ситуацији у вези са електричном енергијом и њеном рационалном потрошњом“.

Предмет истраживања се гранао у три правца:

1. Понашање грађана – рационална потрошња, раније и предстојеће грејање;
2. Информисаност грађана о степену оштећења и неопходности рационалне потрошње електричне енергије и

⁵⁶⁰ Плавшић, С. П., *Грађани о ЕПС-у и рационалној потрошњи електричне енергије*, Центар РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторijума, Извештаји и прегледи, број 8, 30. јул 1999. године, стр. 3.

3. Ставови грађана о Електропривреди Србије, са оценама њеног рада и кредибилитетом који ЕПС ужива у популацији потрошача–купаца.

Садржај испитивања је обухватио индивидуална и групна обележја испитаника и неке ставове о електричној енергији и ЕПС-у из ранијих истраживања Центра РТС-а која су рађена за потребе ЕПС-а (в. Прилог 19).

Циљ истраживања био је: „Прибавити поуздане аргументе о понашању, информисаности и ставовима грађана у вези са Електропривредом Србије и рационалном потрошњом електричне енергије – који би послужили као коректив праксе односа ЕПС-а с јавношћу током лета и јесени.(...) Посебно је значајно да се провере неки налази из ранијих истраживања, из времена пре разарања, и утврди да ли су грађани довољно схватили упозорења ЕПС-а о неопходности смањења потрошње струје и преласка на друге енергенте за зимско грејање и догревање“.⁵⁶¹

Методолошки је примењена техника посредног интервјуа у класичној телефонској анкети са грађанима – потрошачима електричне енергије. У већем броју градова после прекида ратних дејстава није био могућ телефонски саобраћај са Београдом, што је створило проблем у реализацији испитивања. „Примењена су палијативна решења одласка истраживача Центра у поједина већа места (Ниш и Крагујевац) да би се одатле користиле (локалне) везе за спровођење анкете.(...) Анкета је изведена уз помоћ посебно припремљеног упитника, који је усвојио ЕПС. (...) План обраде подразумевао је категоризацију, кодеровање и шифровање свих, а посебно тзв. отворених одговора, и њихову рачунарску обраду. Подаци се исказују на нивоима предвиђеним пројектом узорка (Република Србија у целини и неколико подскупова). Израђују се табеле контингенције (са „два улаза“ – ставови и основна обележја), а од статистичких мера исказују се релативни износи, коефицијенти контингенције С и Ни-квадрат тест.“⁵⁶²

Ради компарације са резултатима из сличног истраживања које је Центар РТС-а радио за потребе ЕПС-а у фебруару 1998. године, поновљена су готово сва одређења пројекта узорка из тог истраживања. Основни скуп се дефинисао као становништво Србије са 15 и више година старости. Специфичност модела узорка је била у томе што је пошао од демографске алокације становништва и успешно је репродуковао ту структуру. Скуп је

⁵⁶¹ *Ibid*, стр. 4.

⁵⁶² *Ibid*, стр. 5.

груписан с обзиром на територијалну шему електродистрибутивних предузећа ЕПС-а, која су тада имала директан контакт са потрошачима, уз неопходна прилагођавања. Укупна величина узорка била је 1.740 телефонских бројева (најмање 100 са подручја појединог електродистрибутивног предузећа). Из познатих разлога, испитивање није обухватило Косово и Метохију.

Упркос проблемима са телефонским везама (бомбардовање и поплаве) „(...) узорак је реализован у целини. Од 1.740 остварених контаката, обављен је 1.431 разговор (82,2%), док смо у 309 случајева (17,8%) наишли на одбијање сарадње. У односу на 1998. годину проценат одбијања сарадње је порастао за 5% (са 12,6% 1998. на 17,8% у 1999. години). Претежни разлог отежаног успостављања контакта не треба тражити у негативном односу према ЕПС-у, него у осиромашењу великог дела популације и страху од рачуна за струју, односно стварној немогућности да се доспеле обавезе измире.“⁵⁶³

Табела 7. Реализација узорка по електродистрибутивним предузећима

Стратум	Електродистрибутивно предузеће	Квота из плана	Реализација Број	%	Одбијено Број	%	
1	1.	Београд	345	247	71,6	98	28,4
2/4	2.	Крагујевац, Краљево	420	362	86,2	58	13,8
3	3.	Пожаревац	100	93	93,0	7	7,0
5/8	4.	Врање, Лесковац	105	76	72,4	29	27,6
6	5.	Ужице	100	96	96,0	4	4,0
7	6.	Ниш	150	124	82,7	26	17,3
9	7.	Зајечар	100	83	83,0	17	17,0
10	8.	Војводина	420	350	83,3	70	16,7
		Укупно	1.740	1.431	82,2	309	17,8

У Електропривреди Србије је, када је рађено испитивање, пословало 11 електродистрибутивних предузећа: Електродистрибуција Београд – Београд, Електрошумадија – Крагујевац, Електроморава – Пожаревац, Електросрбија – Краљево,

⁵⁶³ Ibid.

Електродистрибуција Врање – Врање, Електродистрибуција Ужице – Ужице, Електродистрибуција Ниш – Ниш, Електродистрибуција Лесковац – Лесковац, Електротимок – Зајечар, Електровојводина – Нови Сад и Електрокосмет – Приштина (изостављено у анкети).

По овом редоследу је шифриран и упитник, али су нека предузећа, као и у анкети из 1998. године, приказана збирно (Крагујевац и Краљево, Врање и Лесковац).

Подаци који су били предмет анализе односе се на 1.431 грађанина, купца и потрошача електричне енергије, али и на исти број домаћинстава. На нека питања одговарао је мањи број испитаника, сходно типу информација и њиховог понашања као купаца и потрошача електричне енергије. Аутори истраживања указали су и да је готово 18% позваних одбило да учествује у анкети, али је у неким подскуповима тај број и много већи (Београд 28,4%, Врање и Лесковац 27,6%), „(...) што баца посебно светло на ове налазе и указује на специфичан однос грађана из тих места према ЕПС-у и РТС-у. (...) Упоредивање демографске структуре становништва и структуре личних обележја из узорка (...) показује да је у категорији узраста (односно година старости) постигнута више него задовољавајућа сагласност. Кад је у питању образовна структура дошло је, као и у већини социопсихолошких или мњењских испитивања, до прецењивања величина образованијег и испитивању доступнијег дела популације. Испитивањем је обухваћено више жена (61%) него мушкараца (38,9%) што потврђује њихову већу доступност и комуникативност у анкетама овог типа“.⁵⁶⁴

Информације о последицама бомбардовања електроенергетског система и обиму штета које је ЕПС претрпео, као и шта ЕПС предузима да снабдевање електричном енергијом буде на највишем могућем нивоу у датим околностима редовно су саопштавали односи с јавношћу ЕПС-а, у сарадњи са ВЈ. У функцији оцене квалитета информисања грађана била су питања:

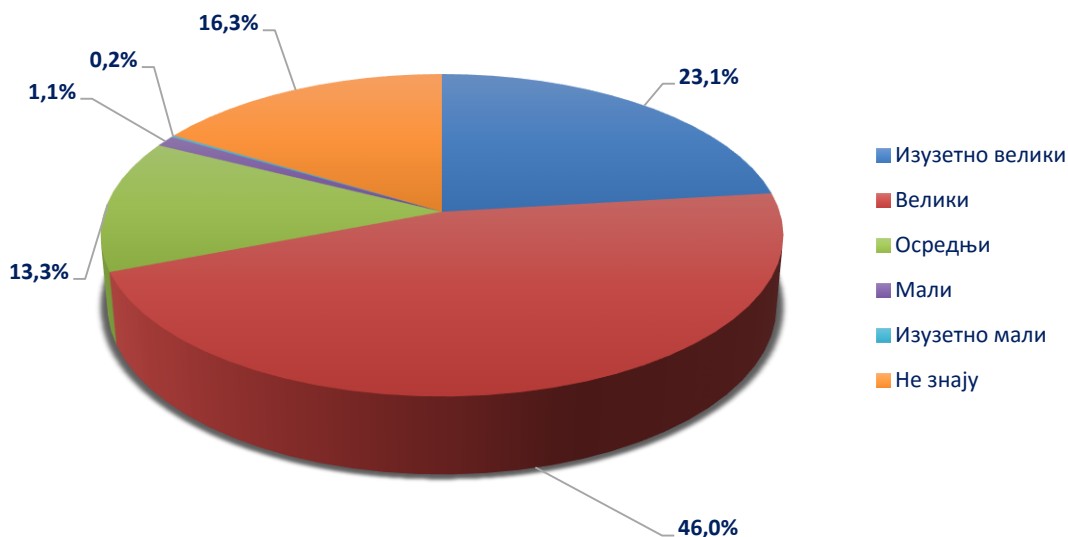
„Да ли сте, по Вашем мишљењу, довољно обавештени о оштећењима објеката ЕПС-а током агресије НАТО снага на нашу земљу?“

„Колика су та оштећења?“

Анализа наглашава да се није проверавао „(...) стварни ниво информисаности грађана, јер то и није могуће у истраживању овог типа, већ смо тражили да респондент сам

⁵⁶⁴ Ibid, стр. 7.

оцени колико је обавештен о разарањима електропривредних постројења, о којима су медији јављали из дана у дан“.⁵⁶⁵



Слика 19. Оцена сопствене обавештености о оштећењима објеката ЕПС-а

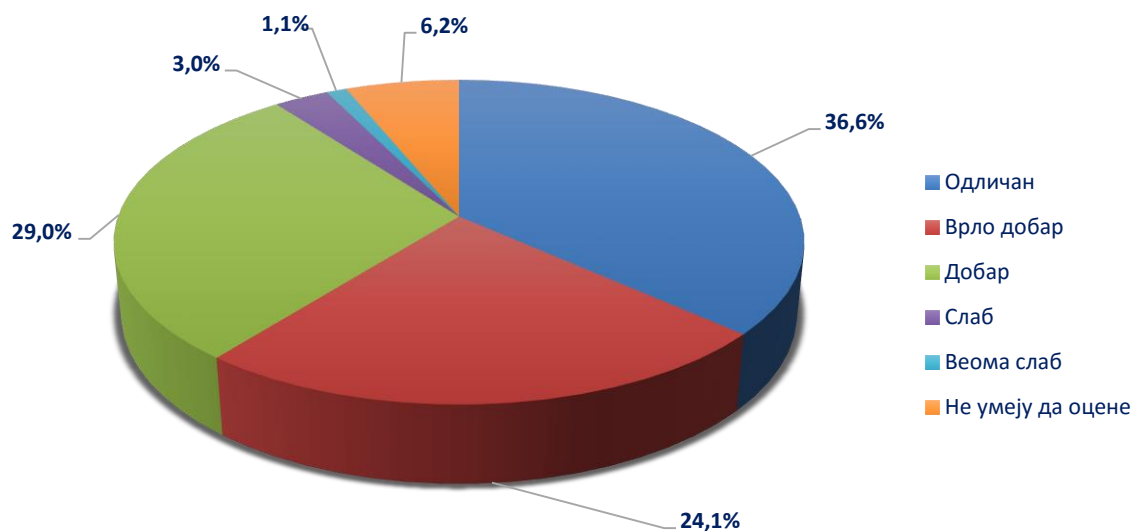
Претежу одговори о солидној обавештености (54%), исказани двома оценама: „сасвим сам довољно обавештен“ (17%), и „Обавештен сам довољно“ (преко 37%). Оних који дају средњу оцену „И јесам и нисам довољно обавештен“ било је 28%. Негативне оцене сопствене обавештености дало је око 13% анкетираних, што је податак од значаја за разумевање осталих ставова утврђених испитивањем, јер већину грађана можемо сматрати релативно компетентним за разговор на ове теме. При том, свега неколико људи (0,8%) каже да је „сасвим недовољно обавештено“ о разарањима наше електропривреде“. Мање од 6% испитаника није умело да одговори на ово питање.⁵⁶⁶

Ниво обавештености грађана о обиму штете и нивоу разарања је важан за ЕПС, с обзиром на то да је већ средином јуна 1999. године, ЕПС почео да позива грађане да уместо електричне енергије у току следеће зиме користе друге, алтернативне изворе грејања. ЕПС је то чинио јер тешко оштећен систем неће бити спреман за ниво зимске потрошње пре бомбардовања.

⁵⁶⁵ *Ibid*, стр. 8.

⁵⁶⁶ *Ibid*, стр. 9.

„Како грађани тешко могу да памте цифре и друге податке, задовољили смо се њиховим описним оценама тих оштећења. (...) Не улазећи у интерпретацију садржаја појединих појмова и оцена уз ово питање, можемо рећи да већина грађана (преко 69%) каже да су оштећења заиста позамашна. Око 23% оцењује да су она „изузетно велика“, а 46% да су „велика“. Приближно сваки седми респодент (преко 13%) каже да су оштећења „осредња“, док су незнатно заступљени одговори да су она „мала“ (1%) или „изузетно мала“ (свега три испитаника). Занимљиво је, ипак, да преко 16 % анкетираних грађана није умело да одговори на питање о томе колико су оштећена постројења ЕПС-а, што указује и на њихов опрез у процени, мада не искључује и њихову слабију обавештеност...“⁵⁶⁷



Слика 20. Оцена степена оштећења објеката ЕПС-а

4.4. Кризна ситуација (рат) и углед компаније – истраживање ставова грађана

Свака кризна ситуација је велика опасност не само за функционисање компаније током кризе већ и за губљење позиција на тржишту, али и уништавање угледа и свих последица које следе. Криза јесте опасност, али је и прилика да организација унапреди свој рад у низу сегмената пословања. „Повјерење у организацију и њезин углед од велике су

⁵⁶⁷ Ibid, стр. 10.

важности у кризним ситуацијама. Истраживања су показала да организације са великим угледом имају много веће шансе да их јавност у кризним ситуацијама схвати и подржи. (...) У таквим ситуацијама то је од кључног значења за углед и опстанак организације. (...) Углед је најдрагоценија имовина организације и зато га треба пажљиво изграђивати.⁵⁶⁸

Између појмова „углед“, „идентитет“ и „имиц“ често се ставља знак једнакости. Ти појмови јесу повезани и међусобно зависни. Сва три појма значајно утичу на положај организације на тржишту, на њен успех или неуспех. Међутим, међу њима има разлике.

Идентитет једне организације је „(...) оно што је организација у стварности. Имиц је оно што јавности мисле о организацији – значи, одраз идентитета (слике организације) у јавности. На обликовање имица организације највише утјечу њезини комуникацијски напори. О угледу организације говоримо када је њезин имиц у складу са вриједностима јавности или потрошача“.⁵⁶⁹



Слика 21. Односи између идентитета, имица и угледа (извор: Novak, В. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, стр.109).

Идентитет организације је некада подразумевао визуелну слику организације, па се неретко и данас говори о „визуелном идентитету“ организације. Међутим, идентитет организације је више од њене визуелне слике у јавности. „Маркетиншки гуру Котлер (1997) идентитет дефинира као начин на који се подузеће представља јавности. Слично тврди и Олинс (1996) – који каже да је идентитет организације управљање начинима на које се подузеће представља интересним скупинама. Такођер тврди да се идентитет организације исказује на четири подручја (производи и услуге, околиш, комуникације и друштвена одговорност), преко којих подузеће поручује што јест, како ради и према чему је усмјерено“.⁵⁷⁰ Идентитет је суштина постојања једне компаније.

⁵⁶⁸ Novak, В. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, стр. 108.

⁵⁶⁹ *Ibid*, стр. 109.

⁵⁷⁰ *Ibid*, стр. 110.

Како је неспорно да је идентитет организације оно што је чини јединственом и различитом од других у истој делатности, онда је неспорно и да се уз помоћ идентитета стварају имиџ и углед. По Николасу Инду (Nicholas Ind) „(...) корпорацијски имиџ се налази у оку примаоца. Поруку о себи радна организација може да пренесе својим запосленима, својим улагачима, својим купцима, и свима у кући и ван ње. Она може да се труди да пренесе о себи неку значајну поруку, али је управо пријем поруке тај одлучујући фактор. Корпорацијски имиџ је, у ствари, слика коју јавност, гомилањем примљених порука, ствара о радној организацији, која верује да комуницира само онда када она то жели, али у стварном животу она комуницира преко свега што чини и изјављује.“⁵⁷¹

Божидар Новак подсећа да „имиџ можемо дефинирати као заједнички дојам, слику (увјерења и осјећаја), који појединац себи створи о организацији (Dowling, 1994). Слично сматра и Габријан (1994), који каже да је имиџ цјеловита слика коју у себи нека особа (давалац имиџа) ствара о неком објекту (носилац имиџа), с којим се суочава на било који начин. (...) Ради се о увјерењу, вриједностима, стереотипима и дојмовима, које нетко има о том објекту, а имиџ је заправо комплекснији, нијансиранији, несигуран и осјећајан. (...) О имиџу организације можемо говорити као о рефлексiji њезиног идентитета међу различитим јавностима. (...) Имиџ је нестабилан и промјенљив феномен, јер се темељи на перцепцији појединца у разним околностима, на његовим предрасудама, стереотиповима, стајалиштима и сличним психолошким факторима“.⁵⁷²

Корпоративне комуникације, биле оне планиране, правовремене и квалитетне или нежељене, неблаговремене и неквалитетне, увек имају веома велики утицај на претварање идентитета компаније у њен имиџ. Зато се стално и наглашава да односи с јавностима управљају комуникацијама корпорације, јер се тако утиче на њен имиџ и њену слику у јавностима. Тако долазимо до угледа, до репутације корпорације која одражава већинско мишљење јавности о некој корпорацији и када је, како истиче Грахам Р. Даулинг (Gahame R. Dowling) имиџ предузећа у складу са вредностима појединца о томе каква је најпримеренија улога и понашање предузећа, и када појединац вреднује имиџ те компаније на основу свог искуства.⁵⁷³

⁵⁷¹ Ind, N. (1996). *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, стр. 16.

⁵⁷² Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, стр. 110–111.

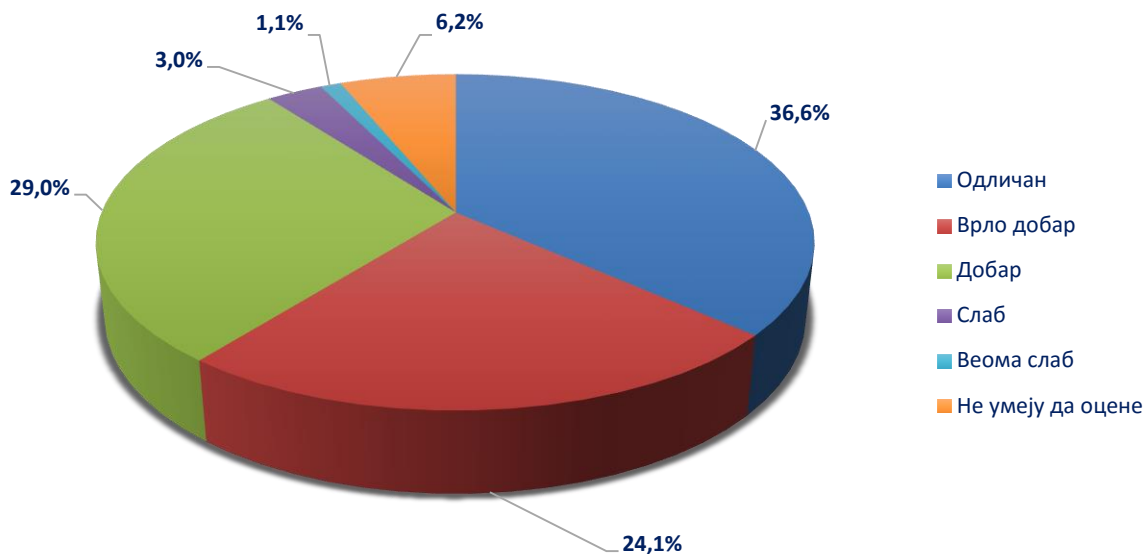
⁵⁷³ Dowling, R. G. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for developing the Corporate Brand*, London, Cogan Page.

У кризи у којој је ЕПС био од марта до јуна 1999. године корпоративне комуникације су добиле прилику да покажу прави значај те пословне функције. Правовремено доношење стратешких техничких одлука које су имале далекосежне последице не само по животе хиљада људи него и по функционисање одбрамбеног система земље, допринеле су повећању угледа компаније. У пракси су проверене све теоријске поставке о корпоративном идентитету, имиџу и угледу једне компаније и утицају кризе на углед фирме.

Чим су престала ратна дејства, наведено истраживање ЕПС-а и РТС-овог Центра за истраживање јавног мњења, програма и аудиторијума, верификовало је оцене јавности о раду ЕПС-а у ратним данима. Поверење јавности које је ЕПС придобио у време рата, било је прилика, оценило је пословодство компаније, да се оно искористи и за наставак дневне, искрене, отворене, двосмерне комуникације и у месецима после рата, а све у циљу да се и ЕПС и сви грађани што боље спреме за прву поратну зиму у коју се улази са тешко оштећеним преносним системом. Из сета питања која су такође ставила на тест поверење грађана у ЕПС и све оно што им ЕПС поручује, издваја се прво, веома директно питање: „Како оцењујете рад Електропривреде Србије током агресије НАТО снага на нашу земљу, и непосредно после тога?“

Аутори истраживања и обрађивачи резултата у анализи истичу: „Драгоцена је чињеница што су се готово сви интервјуисани одазвали на ово прво питање анкете, а само око 6% је изјавило да не уме то да оцени. (...) Свих 90% испитаних грађана дало је позитивне оцене, мада су оне изражене у три степена. Око 37% је сматрало да је рад ЕПС-а (...) био одличан, 24% да је он био врло добар, а 29% да је био добар. (...) Тако високу позицију једне од кључних јавних служби у земљи треба сматрати њеним значајним потенцијалом и великом обавезом. Свега око 4% анкетираних дало је оцене „слаб“ или „веома слаб“.⁵⁷⁴

⁵⁷⁴Првослав С. Плавшић, *Грађани о ЕПС-у и рационалној потрошњи електричне енергије*, Центар РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторијума, Извештаји и прегледи, број 8, 30. јул 1999. године, стр. 7–8.



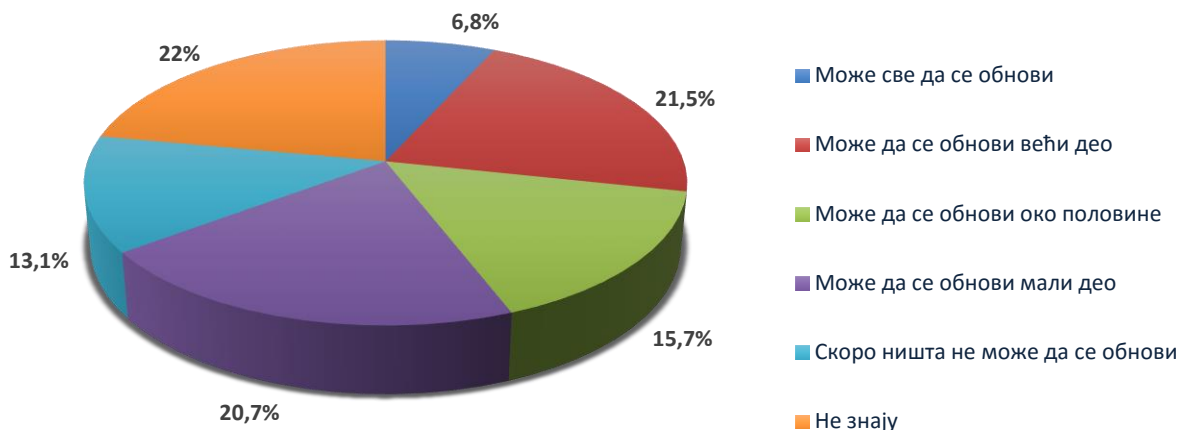
Слика 22. Оцене рада ЕПС-а за време НАТО агресије

Наведени вредносни судови грађана и недвосмислена оцена да је једна организација као што је ЕПС, у условима рата, у правој кризној ситуацији, не само сачувала, већ и повећала углед, резултат су, поред осталих фактора, и квалитетних кризних корпоративних комуникација.

Пре почетка медијске кампање за рационалну потрошњу струје у наредној поратној зими, ЕПС је желео да утврди да ли ће се веровати његовим порукама о неспремности система за зимска оптерећења. У тој функцији је било питање: „Шта мислите да ли ЕПС може, до почетка зиме, да обнови уништена постројења?“

„Испитивање је изведено свега неколико седмица по окончању бомбардовања (почетком јуна 1999. године), када је још било премного проблема да би јавност могла подробније да се обавести о стварним шансама обнове. Разумљиво је, стога, што око 22% анкетираних није умело да одговори на ово питање. (...) Грађани нису у погледу обнове испољили нереални оптимизам, него приличну уздржаност. (...) Око 28% анкетираних грађана одговорило је потврдно а 34% одречно. Само 7% испитаника сматра да ће ЕПС до зиме моћи „све да обнови“, док скоро 22% оцењује да ће моћи да обнови „већи део“ оштећених постројења. Сваки шести испитаник (око 16%) сматра да ће моћи да се обнови

тек половина постројења, сваки пети (око 21% процењује да ће моћи да се обнови мали део а 13% даје још песимистичнију оцену да се скоро ништа не може обновити (...).“⁵⁷⁵



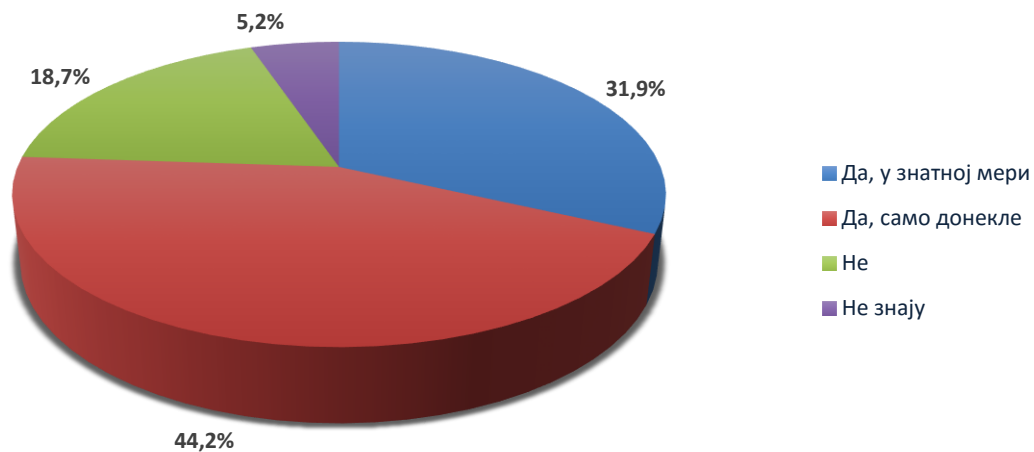
Слика 23. Процена могућности обнове објеката ЕПС-а до почетка зиме

Указујући на потребу смањења потрошње струје за грејање, ЕПС је проверио да ли се тим порукама верује и да ли ће се струја рационалније користити, па је у истраживању било и питање: „Да ли после овог рата рационалније трошите електричну енергију него раније?“

„Више од три четвртине анкетираних грађана (76%) потврђује да сада рационалније троши струју него пре, што у претходним истраживањима није могло да се констатује ни приближно овом износу. Међутим, 32% респондента каже да то чини у знатној мери, а 44% потврђује рационалније понашање „само донекле“. (...) Одречни одговори су заступљени у око 19% случајева. (...) Разлоге треба тражити у реалној немогућности знатнијег смањења потрошње струје („Већ дуго штедим“, „Максимално рационално трошимо“ и сл.). Само 5% грађана није умело да одговори на питање о промени у рационалној потрошњи струје после рата. И то сматрамо податком од највећег значаја.“⁵⁷⁶

⁵⁷⁵ *Ibid.*, стр. 10–11.

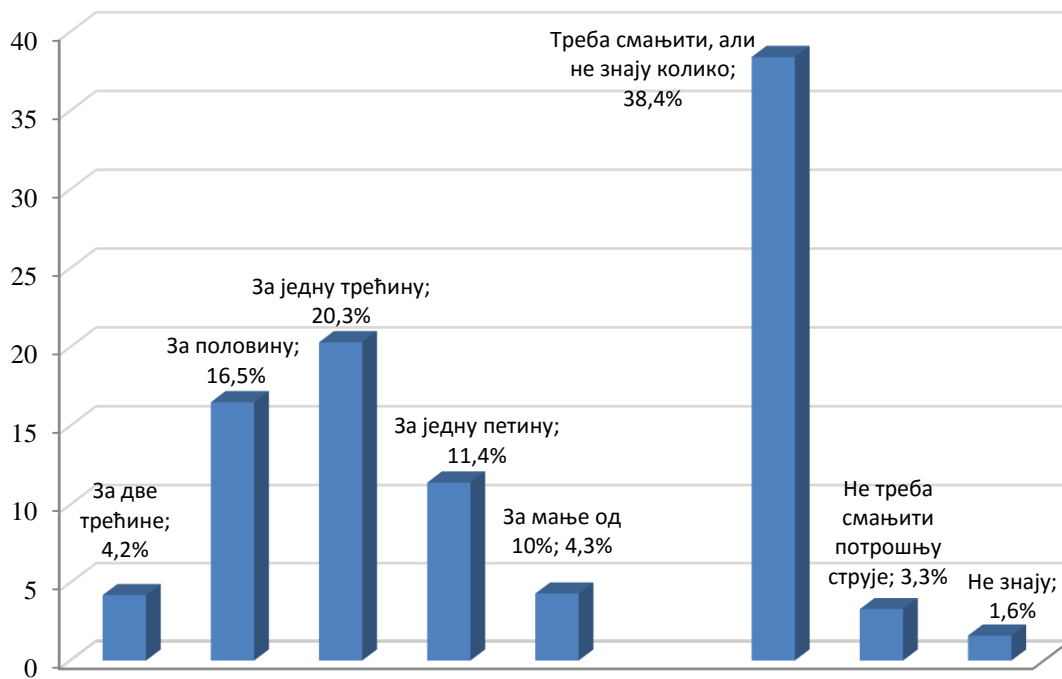
⁵⁷⁶ *Ibid.*



Слика 24. Рационалнија потрошња струје после рата

ЕПС је желео да сазна да ли грађани претпостављају за колико процената треба да смање потрошњу струје, па је постављено питање:

С обзиром на степен оштећења постројења ЕПС-а, колико, по Вашем мишљењу, грађани треба да смање потрошњу струје у зимској сезони?

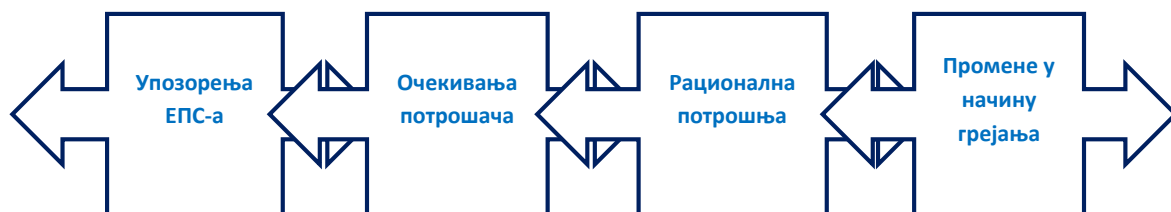


Графикон 6. Неопходан ниво смањења потрошње у зимској сезони

Грађани су били свесни да су оштећења система велика, па отуд и не чуде одговори на ово питање о повезаности тих оштећења и потребе за штедњом енергије. „Евидентно је да постоји опште слагање у томе да ће бити неопходно да се смањи потрошња електричне енергије у предстојећој зимској сезони, јер само нешто преко 3% грађана у анкети каже да смањење није потребно а мање од 2% није умело да се изјасни. (...) Доминантан одговор (више од 38%) у овој констелацији је и најприроднији – јер бројни потрошачи јесу за смањење потрошње, мада не могу да кажу колико би она требало да износи (...)“⁵⁷⁷ Истраживачи закључују да више од 40% анкетираних сматра да је потребно смањити потрошњу струје у распону од 33 до 66 одсто и да се 57% грађана изјаснило о конкретном нивоу смањења потрошње. Порукама ЕПС-а се веровало, јер од свих анкетираних чак 95,1% схвата да је систем оштећен и да струја треба да се штеди.

„(...) Све је указивало на то да се прави проблеми у снабдевању електричном енергијом могу очекивати тек најесен и током зиме. На то су упозоравали званичници Електропривреде Србије, о томе се писало и говорило у јавности (...)“⁵⁷⁸, па је било сасвим логично да се тако директно питање постави и грађанима: „Да ли очекујете проблеме у снабдевању струјом током зимске сезоне?“

„Тачно две трећине анкетираних изјавило је да очекује проблеме у снабдевању струјом током предстојеће зимске сезоне. (...) Овакав налаз указује нам на изузетно значајну чињеницу да је, силом прилика, успостављен „ланац“ информација и реакција, који бисмо шематски могли приказати на следећи начин:

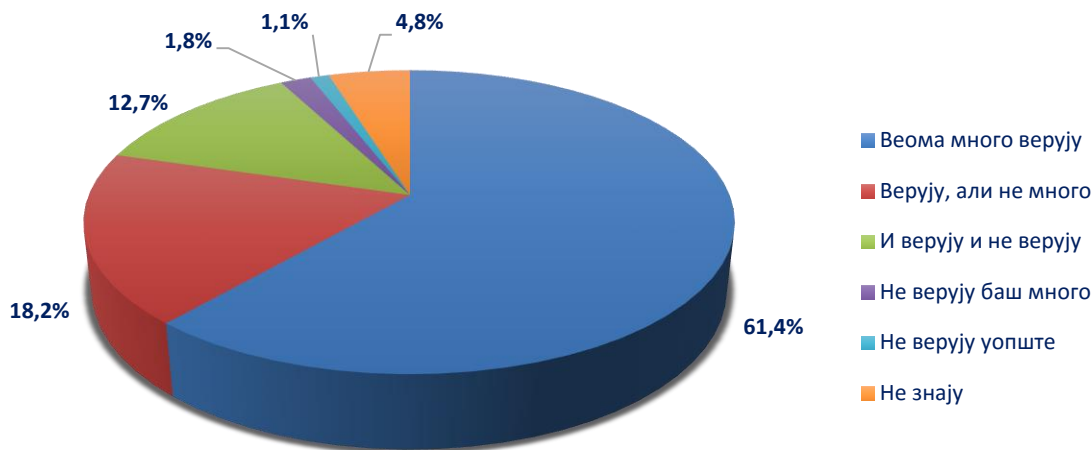


Слика 25. „Ланац“ информација и реакција (извор: *Грађани о ЕПС-у и рационалној потрошњи електричне енергије*, Центар РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторјума, Извештаји и прегледи, број 8, 30. јул 1999. године).

⁵⁷⁷ *Ibid*, стр. 13–14.

⁵⁷⁸ *Ibid*, стр. 14.

У интервјуу је уврштено и „питање о кредибилитету ЕПС-а“. Оно је гласило: „Колико верујете Електропривреди Србије када упозорава да треба да се смањи потрошња струје за грејање?“



Слика 26. Колико верујете ЕПС-у када апелује да се смањи потрошња струје?

Аутори наведеног истраживања недвосмислено закључују: „За разлику од ранијих ситуација и налаза, сада је знатно порасло поверење у упозорења ЕПС-а, па тако око 80% људи верује у њихову заснованост. Више од 61% каже да „верује веома много“, а 18% да „верује, али не много“. (...) Сваки седми или осми испитаник (13%) каже и да верује и да не верује у то. (...) Драгоцен је налаз да тек 3% грађана не верује у оно на шта упозорава ЕПС. Око 2% је изјавило да „не верује баш много“ а 1% да „не верује уопште“. Тек 5% грађана није умело да одговори на ово питање“.⁵⁷⁹

Истраживање је показало да се порукама ЕПС-а верује и тада су утврђене нове кључне поруке за јавност:

- преносни систем, преко кога се електрична енергија преноси из електрана до дистрибуција а потом и до грађана, тешко је оштећен;
- уништен је велики број важних трафо-станица, за које се опрема мора хитно куповати, уз тешко предвидљив рок испоруке;

⁵⁷⁹ Ibid, стр. 16.

- ЕПС ће и у периоду обнове, као и у рату, доказати да се земља и грађани могу поуздати у њу;
- због оштећења на преносном и дистрибутивном систему, потрошња електричне енергије у току наредне зиме, треба да буде знатно нижа него ранијих година;
- потребно је да се следеће зиме смањи потрошња струје за грејање и да ко год може пређе на друге видове грејања (угаљ, дрва).

То су поруке које је ЕПС слао у јавност од прве половине јуна до октобра 1999. године. Канали комуникације утврђени за ратно стање, као и правила, обавезе и одговорности утврђене поменутиим Упутством за ратно стање, нису престали да важе све до краја 1999. године. Таква правила су омогућила да се и у поратном стању централизује стратегија комуникације и да се реализација децентрализује на јавна предузећа, уз праћење њене реализације ради предузимања корективних мера.

Ставови грађана из наведеног истраживања, а после кампање ЕПС-а, у којој су примењивани сви планирани алати комуникације, уз пласирање утврђених порука, преточени су у конкретно понашање у току следеће зиме, које је и довело до смањења потрошње струје. Доказ за то су следећи подаци:

Табела 8. Број купаца и количина преузете електричне енергије

Зимска сезона	Број купаца (без КиМ)	Укупно преузета ел. енергија (без „Електрокосмета“)
1998/1999	3.045.866	17.491.228 GWh (гигават-сати)
1999/2000	3.064.216	17.106.694 GWh (гигават-сати)

У зимској сезони 1999/2000. године „10 дистрибуција (без Електрокосмета) преузело је за 384.534 GWh мање него у зимској сезони 1998/99⁵⁸⁰, што је 2,20% мање, иако је на мрежи било 18.350 купаца више.⁵⁸¹

Аутори истраживања, суочени са подацима који указују на до тада незабележен ниво поверења грађана у једну организацију, нашли су за потребу да у свом извештају истакну:

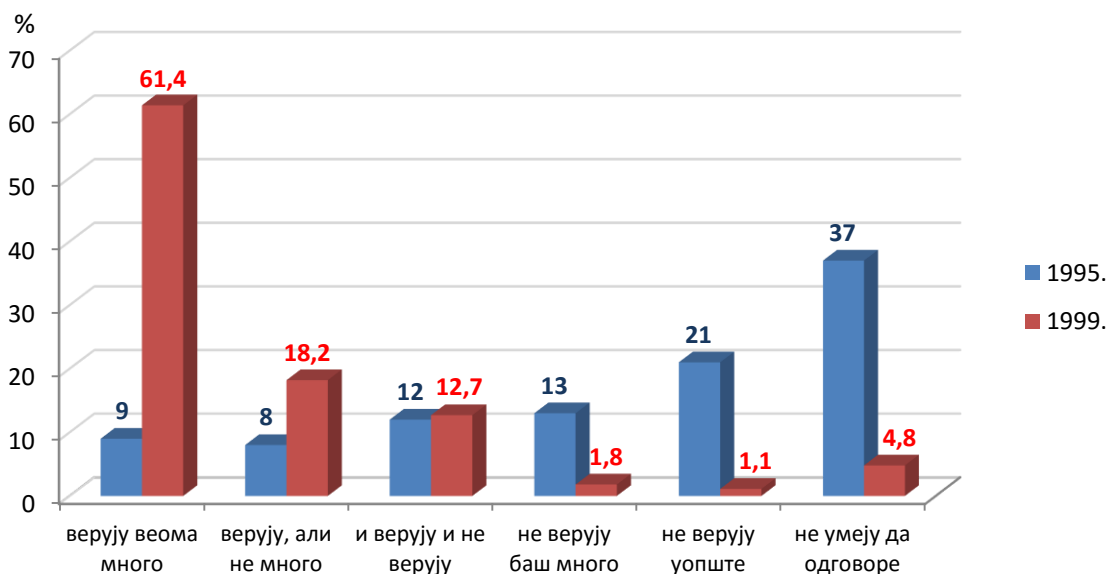
⁵⁸⁰ Годишњи извештаји ЕПС-а за 1998. и 1999. годину и Извештај о остварењу електроенергетског биланса за 1998, 1999. и 2000. годину.

⁵⁸¹ Подаци за дистрибуцију „Електрокосмет“ нису у приказаним подацима за 1998. годину, ни у броју купаца, ни у преузетој електричној енергији, како би могло да се уради поређење са поратном зимском сезоном 1999/2000. година. За ту поратну зиму, ЕПС, који од 10. јуна 1999. године, не управља својим капацитетима, нема поуздане податке ни за број купаца ни за утрошену електричну енергију. Уз то, апеле ЕПС-а о смањењу потрошње електричне енергије у тој поратној зими послушали су само купци са територије Србије, без КиМ.

„Овде није потребан било какав коментар осим упозорења да овај ниво поверења треба неговати и сачувати, односно користити на прави начин и у правом тренутку. (...) Чињенице о којима говоримо не проистичу само из активности институција, него су условљене и заиста тешким проблемима које је изазвало разарање готово свих инфраструктура земље. Грађани то знају и виде и никакве лажне слике, са овим или оним предзнаком, не би их убедили нити да проблема нема, нити да су они потпуно несавладиви“.⁵⁸² Другим речима, искрена, јасна, отворена комуникација ЕПС-а створила је основе за такво поверење.

Аутори истраживања налазе за потребу и да ове резултате упореде са резултатима из истраживања „Медији и мене, Пролеће 1995“ када је ЕПС, најављујући могуће рестрикције, имао следеће нивое поверења јавности: „Верују веома много“ – 9%, „Верују, али не много“ – 8%, „И верују и не верују“ – 12%, „Не верују баш много“ – 13%, „Не верују уопште“ – 21%, „Не умеју да одговоре“ – 37%.

Они закључују да је „(...) пораст кредибилитета ЕПС-а међу потрошачима очигледан, али је, нажалост, изазван веома много објективним проблемима проистеклим из разарања електропривредних постројења“.⁵⁸³



Графикон 7. Да ли верујете порукама Електропривреде Србије? (поређење 1995. и 1999. година)

⁵⁸² Плавшић, П., *Грађани о ЕПС-у и рационалној потрошњи електричне енергије*, Центар РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторјума, Извештаји и прегледи, број 8, 30. јул 1999. године, стр. 16–17.

⁵⁸³ *Ibid*, стр. 17.

Бомбардовање електроенергетског система Електропривреде Србије које је у више наврата довело до потпуног распада електроенергетског система када се, због техничких разлога, одједном, на силу, зауставе сви производни, преносни и дистрибутивни системи и милиони људи остану без струје, могло је да уруши тај систем, не само у техничком погледу већ и да уништи углед највеће и најважније српске компаније. Неспорно је да је то била криза коју једна компанија ретко или готово никада у својој историји не доживљава, али је такође неспорно да је та криза била прилика да се углед компаније подигне до неслућених размера. И Електропривреда Србије је, доказано је истраживањем јавног мњења, успела у томе.

У прилог тој тврдњи иду следеће чињенице, доказане кроз цитирано истраживање обављено одмах по престанку ратних дејстава у јуну 1999. године:

- О степену информисаности грађана:
 - сасвим сам довољно обавештен 16,5%
 - обавештен сам довољно 37,3%
 - нивоом обавештености задовољно 53,8%
 - и јесам и нисам обавештен довољно 28,1%
 - није било необавештено 81,9%
- Обавештеност о процени штета у ЕПС-у:
 - оштећења су велика – 69%
- Оцена рада ЕПС-а за време НАТО агресије:
 - одличан 36,6%
 - врло добар 24,1%
 - добар 29%
 - радом ЕПС-а за време рата задовољно 89,7%
- Да ли ЕПС може до почетка зиме да обнови уништена постројења?
 - Не може – 34%
 - Може – 28%
- Да ли сада рационалније трошите електричну енергију него раније?
 - Да, трошимо је мање него раније – 76%
- Да ли и колико треба да се смањи потрошња струје?
 - Треба да се смањи потрошња струје – 95,1%

- Да ли у току следеће зиме очекујете проблеме у снабдевању струјом?

Да, очекујемо проблеме – 66,5%

- Да ли верујете ЕПС-у и његовим порукама?

веома много	1999 – 61,4%	1995 – 9%
верујемо, не много	1999 – 18,2%	1995 – 8%
ЕПС-у верује	1999 – 79,6%	1995 – 17%
не верујем	1999 – 3%	1995 – 34%

Следствено вредносним судовима грађана, можемо закључити:

- ЕПС је имао добре кризне корпоративне комуникације у рату;
- јавност је била квалитетно обавештена о битним информацијама у вези са стањем система;
- јавност је била добро обавештена о последицама бомбардовања и штетама на систему;
- јавност је била упозната са подвизима запослених у ЕПС-у у ратним условима;
- слушајући апеле ЕПС-а грађани су постали свесни да морају да смање потрошњу струје, што су и учинили;
- ЕПС није ширио лажни оптимизам;
- грађани су очекивали проблеме у снабдевању струјом у току следеће зиме;
- значајно је порасло поверење у поруке ЕПС-а.

5. МОГУЋЕ КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ И УПРАВЉАЊЕ КОМУНИКАЦИЈАМА У ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТСКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ

5.1. Либерализација електроенергетског сектора

Јавно предузеће Електропривреда Србије није више једини произвођач нити једини снабдевач електричном енергијом у држави. Тржиште у овој области је потпуно либерализовано и на њему егзистира велики број енергетских субјеката. Србија, као и остале земље југоисточне Европе (ЈИЕ), потписале су 25. октобра 2005. године Уговор о оснивању Енергетске заједнице чиме је започет процес стварања Енергетске заједнице ЈИЕ,

а све у циљу проширења унутрашњег тржишта енергије. Уговор је постао смерница за законодавни оквир за енергетску делатност у Србији. Убрзано је усклађивање свих закона у овој области са директивама ЕУ о либерализацији тржишта енергентима и дерегулацији енергетских делатности.

„Усвајањем Закона о енергетици 2011. настављен је процес увођења конкуренције у електроенергетски сектор у Србији, како би се повећала ефикасност сектора кроз дејство тржишних механизма у производњи и снабдевању електричном енергијом, задржавајући при томе економску регулацију делатности преноса и дистрибуције електричне енергије као природних монопола. Према Закону, сви крајњи купци електричне енергије имају право да слободно бирају свог снабдевача на тржишту, осим домаћинстава који ће то право остварити 1. јануара 2015. године.“⁵⁸⁴

Тако се може констатовати да су све фазе отварања тржишта електричном енергијом у последње три године испоштоване и да се сада сви купци могу снабдевати на либерализованом тржишту електричне енергије. То важи и за домаћинства која могу да бирају снабдевача од којег ће куповати струју, уколико им нови снабдевач понуди нижу цену од фирме ЕПС Снабдевање, чија је цена и даље регулисана и њен ниво зависи од процене власника ЕПС-а: државе и Владе Србије. У условима, када Влада и даље одређује цену струје, а не независно регулаторно тело – Агенција за енергетику Републике Србије – сасвим је очекивано што су сва домаћинства и даље код старог снабдевача – ЕПС-а.

Законом о енергетици уведени су нови енергетски субјекти, битни за деловање у кризним ситуацијама и ванредним околностима од чијег координираног рада и правовремене и потпуне размене информација зависи ефикасно решавање криза и отклањање последица, на пример, елементарних непогода. То су (члан 9.): „(...) оператор преносног система и оператор тржишта електричне енергије, односно оператор транспортног система природног гаса, ради интегрисања тржишта на једном или више регионалних нивоа, а у циљу успостављања либерализованог регионалног и пан-европског тржишта, сарађују са надлежним органима других земаља.(...) Сарадња (...) обухвата, нарочито сарадњу у погледу прекограничних питања, са циљем стварања конкурентног

⁵⁸⁴ Преузето 17.8.2015. са <http://www.aers.rs/Index.asp?l=1&a=45&tp=TEEZ>

тржишта електричне енергије, односно природног гаса и хармонизације правних, регулаторних и техничких прописа Републике Србије.⁵⁸⁵

Агенција за енергетику Републике Србије је издала лиценце за обављање електроенергетских делатности, које се због непоштовања услова и прописа, могу одузимати привремено или трајно. Средином августа 2015. године ситуација је била следећа:⁵⁸⁶

1. Производња електричне енергије укупно одобрене снаге прикључка преко 1 MW (број лиценци: 12)

Уз све електране које су у саставу ЕПС-а, лиценце су имали и „Милан Благојевић – Наменска“ Акционарско друштво Лучани, ALLTECH SERBIA ферментациона индустрија акционарско друштво Сента, GREEN WASTE д.о.о., Београд, ECO ENERGO GROUP д.о.о., Нови Београд и SOLAR MATAROVA д.о.о., Нови Сад.

2. Комбинована производња електричне и топлотне енергије /у термоелектранама-топланама у објектима преко 1 мегавата (MW) укупно одобрене електричне снаге прикључка и преко 1 MWt укупне топлотне снаге (број лиценци: 5)

Уз ЕПС-ове електране у Новом Саду, Обреновцу и Костолцу, лиценце су имали и „Милан Благојевић – Наменска“ Акционарско друштво Лучани и НИС, а.д., Нови Сад.

3. Пренос електричне енергије и управљање преносним системом (број лиценци: 1)
Јавно предузеће „Електро mreжа Србије“, Београд;
4. Дистрибуција електричне енергије и управљање дистрибутивним системом (број лиценци: 5)

Привредно друштво за дистрибуцију електричне енергије „Електровојводина“, д.о.о. Нови Сад; Привредно друштво за дистрибуцију електричне енергије „Електросрбија“, д.о.о. Краљево; Привредно друштво за дистрибуцију електричне енергије „Центар“ д.о.о. Крагујевац; Оператор дистрибутивног система ЕПС ДИСТРИБУЦИЈА д.о.о., Београд; Привредно друштво за дистрибуцију електричне енергије „Југоисток“ д.о.о. Ниш.⁵⁸⁷

⁵⁸⁵ Преузето 17.8.2015. са www.mre.gov.rs/doc/nafta-i-gas/ZakonOEnergetici.doc

⁵⁸⁶ Преузето 17.8.2015. са <http://www.aers.rs/Index.asp?l=1&a=535.3&sid=1&tp=Zanpra>

⁵⁸⁷ Лиценце за обављање дистрибутивне делатности и за управљање дистрибутивним системом (укупно 2) које издаје Агенција за енергију РС, има само Оператор дистрибутивног система ЕПС ДИСТРИБУЦИЈА д.о.о., Београд, јер је реорганизацијом ЕПС-а, престао правни субјективитет пет дистрибуција. ЕПС Дистрибуција је зависно привредно друштво ЈП ЕПС које има обавезу да, поред осталог, свим

5. Снабдевање електричном енергијом (број лиценци: 88)

На дан 17.8.2015. године лиценцу за снабдевање електричном енергијом и право да на тржишту купује и продаје електричну енергију свим купцима, укључујући и домаћинства, имало је чак 88 правних лица (HSE Balkan Energy – представништво холдинга Slovenske elektrarne из Љубљане, ЈП „Електропривреда Србије“, Energy Financing Team, Београд, EFT Trade, ČEZ Srbija, GEN-I, словеначка компанија са представништвом у Београду, Rudnar Group, Београд, затим, Statkraft Western Balkans, представништво највеће норвешке електроенергетске компаније, Verbund Trading Serbia, представништво аустријске електропривреде...)

6. „Јавно снабдевање електричном енергијом (број лиценци: 1)

Привредно друштво за снабдевање електричном енергијом крајњих купаца „ЕПС Снабдевање“ доо, Београд

7. Организовање тржишта електричне енергије (број лиценци: 1)

Јавно предузеће "Електроурежа Србије", Београд“



Слика 27. Енергетски субјекти на тржишту електричне енергије у Србији, стање 1.7.2015.

(извор: <http://www.aers.rs/Index.asp?l=1&a=535.3&sid=1&tp=Zanpra>)

Најважнији субјекти на либерализованом тржишту електричне енергије у Србији су (јул 2015. године) били Јавно предузеће Електропривреда Србије, са своја два зависна привредна друштва (ЕПС Снабдевање и ЕПС Дистрибуција) и ЈП Електромрежа Србије, задужена за мрежу високог напона изнад 220 kV (киловолти) и пренос електричне енергије између производног и дистрибутивног дела ЕПС-а. Занимљиво је и што су само 2% од свих купаца струје у Србији напустили ЕПС Снабдевање и пронашли другог снабдевача.

Иако је тржиште електричне енергије са великим бројем учесника профункционисало, односи с купцима скоро да нису ни развијени, иако постају значајно важнији него раније, јер купци сада имају могућност избора снабдевача. У нашој пракси, најважнији фактор који опредељује кориснике и даље је цена електричне енергије, не и квалитет робе и услуге, а пошто је она најповољнија код ЕПС Снабдевања, зависног привредног друштва ЕПС-а, компаније која има и највеће производне капацитете у Србији, није дошло до драматичних промена на тржишту.

5.2. Функционална повезаност система Електропривреде Србије данас

Јавно предузеће Електропривреда Србије налази се у процесу реструктурисања и припрема за прелазак из статуса јавног предузећа у државној својини у статус акционарског друштва у стопостотној државној својини, како би, у наредних неколико година одређени проценат власништва био продат некој електроенергетској компанији из иностранства. Процес реструктурисања има неколико фаза, а 1.7.2015. године завршена је прва фаза реорганизације чији је циљ да се у ЕПС-у управља „(...) на много ефикаснији и јаснији начин. Уместо некадашњих 14 правних субјеката, од 1. јула ЕПС функционише кроз три правна субјекта, као један тим, права ЕПС Група (...) Све ове промене имају један заједнички циљ (...) да постанемо профитабилна, ефикасна и по тржишним параметрима, успешна компанија.“⁵⁸⁸

Јавно предузеће Електропривреда Србије „(...) као контролно друштво и привредна друштва која је оно основало као једини оснивач (...) као повезана лица, заједно чине групу друштава.(...) Група нема својство правног лица и не иступа у правном промету.(...) Управљање у Јавном предузећу организовано је као дводомно. Органи Јавног предузећа су Надзорни одбор, Извршни одбор и Директор.“⁵⁸⁹

Извршни одбор чини седам извршних директора и директор, који је председник Извршног одбора. У ЈП ЕПС су именовани извршни директори и то: за послове финансија, за корпоративне послове, за техничке послове производње угља, за техничке послове производње енергије, за техничке послове дистрибуције електричне енергије и управљања

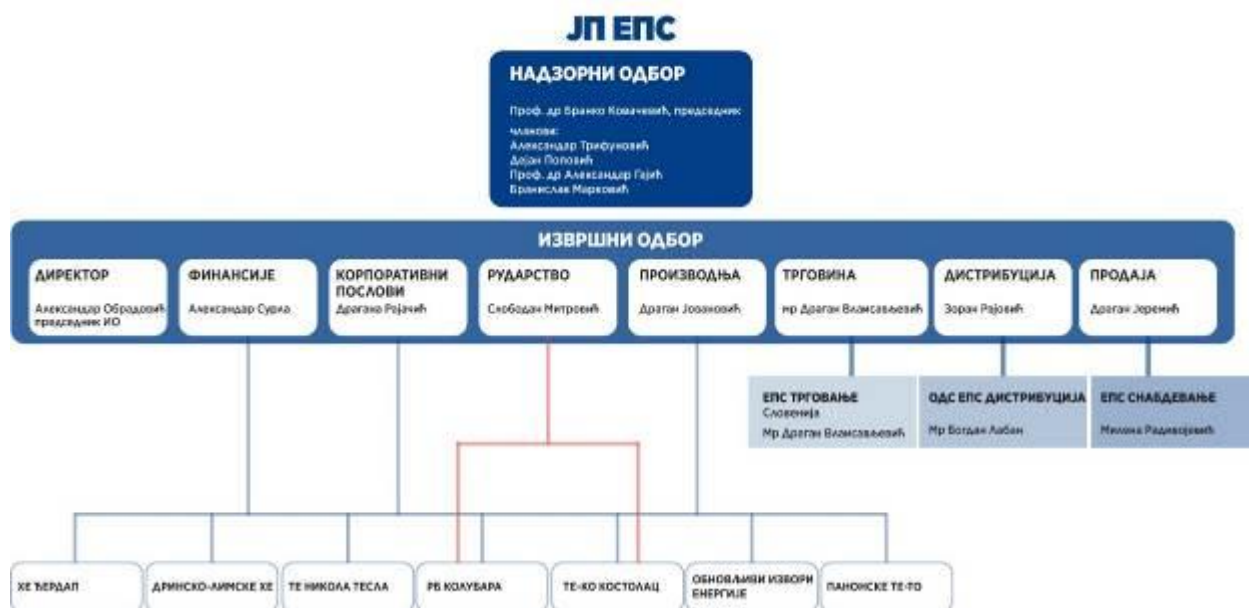
⁵⁸⁸ Изјава Александра Обрадовића, председника Извршног одбора ЈП ЕПС, лист „ЕПС Енергија“, број 1, 1.7.2015. године.

⁵⁸⁹ Статут ЈП ЕПС преузет 19.8.2015. са <http://www.eps.rs/Pages/Article.aspx?lista=Sitemap&id=198>

дистрибутивним системом, за послове трговине електричном енергијом и за послове снабдевања електричном енергијом.

Усвајањем низа аката од 1.7.2015. године ЕПС Групу чине три правна субјекта – ЈП ЕПС и његова два зависна привредна друштва, ЕПС Снабдевање и ЕПС Дистрибуција. ЕПС Дистрибуција је постала Оператор дистрибутивног система (ОДС) за цело тржиште електричне енергије, на коме пружа услуге и ЕПС Снабдевању и свим осталим снабдевачима који преко дистрибутивног система ОДС-а снабдевају купце који су напустили ЕПС.

Директори некадашњих 11 привредних друштава и три јавна предузећа са Косова и Метохије до јула 2015. су били одговорни генералном директору ЈП ЕПС, не и директорима дирекција (за производњу енергије, за дистрибуцију, за правне послове, за економско-финансијске послове...). Вертикалном интеграцијом функција директори огранака су постали одговорни извршним директорима за финансије, корпоративне послове, рударство, производњу, дистрибуцију, трговину и продају (не више директору ЈП ЕПС) а ти извршни директори су одговорни председнику Одбора извршних директора – директору ЈП ЕПС.



Слика 28. Организациона шема Електропривреде Србије од 1.7.2015 (извор: <http://www.eps.rs/Pages/Article.aspx?lista=Sitemap&id=82>)

Јавност у раду ЈП ЕПС обезбеђује Сектор за односе с јавношћу који је у директној надлежности директора. Актима који утврђују нову организациону шему ЈП ЕПС и зависних привредних друштава, односно, огранака, односи с јавношћу су једна од централизованих пословних функција. Послови Сектора за односе с јавношћу утврђени су Одлуком о основама унутрашњег организовања и обављају се у две службе: Служба за односе с јавношћу и Служба за интерне комуникације.

У Служби за односе с јавношћу обављају се следећи послови:

- „израда стратегије односа с јавношћу која се реализује у сарадњи са службама за односе с јавношћу у привредним друштвима и огранцима;
- издавање обавезујућих упутстава и координација рада служби за односе с јавношћу у привредним друштвима и огранцима;
- организација дијалога са заинтересованим странама и других активности у вези са реализацијом стратегије управљања заинтересованим странама;
- израда стратегије друштвено одговорног пословања и плана реализације свих активности обухваћених стратегијом;
- одабир спонзорстава и донација у складу са усвојеном стратегијом ДОП и њихова реализација;
- уређивање и издавање корпоративног часописа ЕПС Групе;
- креирање садржаја за интернет презентацију ЈП ЕПС;
- унапређење односа с медијима;
- анализа медијских објава;
- припрема конференција за медије;
- припрема саопштења и других информација за медије;
- израда стратегије комуникације за кризни ПР;
- предлагање афирмативних тема у вези са пословањем ЕПС и стратегије за њихово пласирање у медијима;
- реализација корпоративних догађаја;

Служба за интерне комуникације обавља следеће послове:

- израда стратегије интерних комуникација;
- израда процедура у области комуникација на нивоу ЕПС Групе;

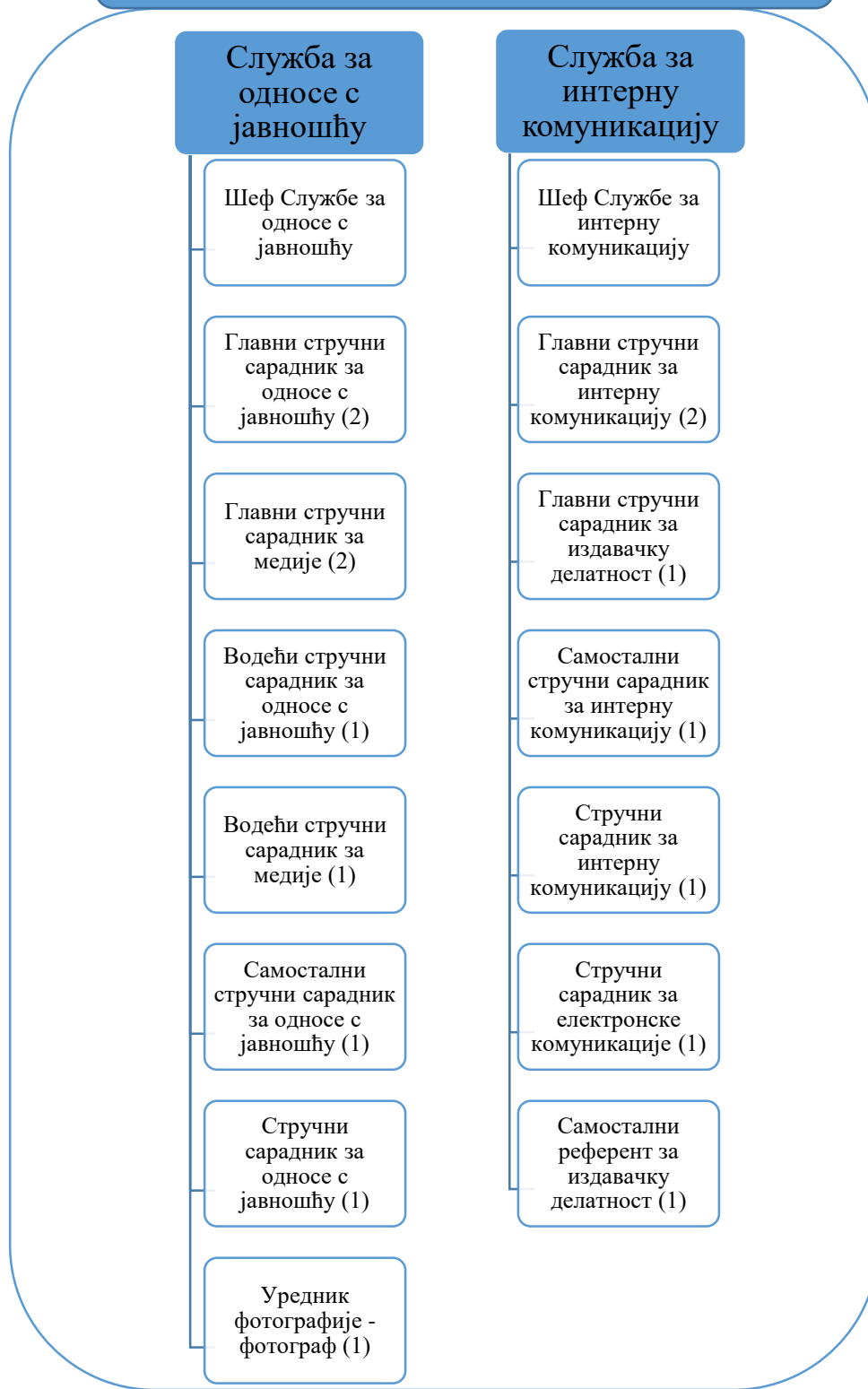
- сарадња са информативним службама привредних друштава ради проналажења актуелних тема за медије и организације посета ПД и интервјуа са запосленима у ПД;
- креирање садржаја за интерни портал за запослене (новости и е-инфо);
- формирање и одржавање архиве за потребе свих видова интерне и екстерне комуникације;
- уређивање информативних гласила, годишњих публикација и других штампаних издања ЈП ЕПС.⁵⁹⁰

Централизацијом односа с јавношћу укинута су сва интерна гласила (8) некадашњих привредних друштава и у ЕПС Групи постоји само један компанијски лист („ЕПС Енергија“). У наредним фазама реорганизације директор Сектора за односе с јавношћу треба да постане руководилац свим запосленима у систему информисања у ЕПС Групи, што значи да ће сви, без обзира у ком делу ЕПС-а раде, бити на списку запослених у Сектору за односе с јавношћу, непосредно одговорни директору Сектора.

⁵⁹⁰ Правилник о организацији и систематизацији послова у Јавном предузећу „Електропривреда Србије“ од 16.6.2015. године.

СЕКТОР ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

Директор



Слика 29. Организациона шема Сектора за односе с јавношћу 1.7.2015.

Маркетинг и односи с купцима и Односи с јавношћу у ЈП ЕПС су две потпуно одвојене организационе целине са утврђеним пословима и надлежностима. Док су односи с јавношћу одговорни председнику Извршног одбора (директору), Сектор за маркетинг и односе с купцима је у надлежности извршног директора за послове снабдевања електричном енергијом.



Слика 30. Позиције односа с јавношћу и маркетинга у организацији ЈП ЕПС.

5.3. Потенцијалне кризе због критичних инфраструктура

5.3.1. Дефиниције и значај критичних инфраструктура

Критичне инфраструктуре⁵⁹¹ имају изузетан значај за функционисање виталних система који обезбеђују нормално функционисање свих државних и друштвених заједница. Опасности од асиметричних претњи, пре свега тероризма, тај појам је све присутнији у

⁵⁹¹ Појам „заштита критичних инфраструктура“ (Critical Infrastructure Protection) је први пут формулисао председник САД Бил Клинтон 1996. године у документу „Извршна наредба“ (јул 1996) који је донет као реаговање на бомбашки напад на комплекс федералних служби у центру Оклахома Ситију (19.4.1995) када је од камиона–бомбе, који је био у подруму комплекса, погинуло 168 а повређено 800 људи. Ова извршна наредба (доступно на <http://fas.org/irp/offdocs/eo13010.htm>) истиче да су одређене националне инфраструктуре толико значајне за САД да би њихова онеспособљеност или уништење имало велики утицај на одбрану, економску сигурност, и благостање грађана.

савременим теоријским анализама, али и у пракси чему је допринео и терористички напад у Њујорку 11.9.2001. године. Од тада је критична инфраструктура постала суштински део националне безбедности сваке земље, а њена заштита један од приоритета. Те инфраструктуре укључују оне физичке ресурсе, услуге и капацитет информационе технологије, мреже и инфраструктуре које, уколико се поремете или униште, могу имати озбиљне последице на здравље, сигурност, безбедност или економско благостање грађана или ефективно функционисање владе. У академским објашњењима овог појма наводи се да је реч о мрежама великих система направљених од стране човека, који функционишу у сарадњи и синергијски у циљу обезбеђивања континуираног тока кључних производа и услуга и који су од есенцијалног значаја за економски развој и социјално благостање.⁵⁹²

Ресурси који се идентификују као критична инфраструктура „(...) обухватају: систем снабдевања електричном енергијом, финансијски и банкарски систем, телекомуникације, складишта и транспорт гаса и нафтних производа, систем за водоснабдевање, сектор транспорта, индустрију, службе у ванредним ситуацијама, полицију, ватрогасну службу, као и сектор одговоран за континуитет функционисања владе.“⁵⁹³ Критична инфраструктура, у неким класификацијама, има 11 сектора „у које спадају: вода, аграрни сектор и храна, службе у ванредним ситуацијама, област јавног здравства, индустријски сектор, енергија, телекомуникације, транспорт, финансије и банкарство, хемијске и друге хазардне супстанце, поштанске услуге и услуге испоручивања.“⁵⁹⁴

У Немачкој се критичне инфраструктуре дефинишу као „(...) организације и установе које су од великог значаја за заједницу, чији неуспех или погоршања стања би изазвали непрекидан мањак залиха, значајне поремећаје јавног реда или друге драматичне последице.“⁵⁹⁵

Критичну инфраструктуру у САД чине „(...) системи и средства, било физичка или виртуелна, од виталног значаја за САД чије би онеспособљавање или уништавање ослабило безбедност, националну економску сигурност, национално јавно здравље или безбедност,

⁵⁹² Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 54.

⁵⁹³ Moteff, J. (2005). „Risk Management and Critical Infrastructure Protection: Assessing, Integrating and Managing Threats, Vulnerabilities and Consequences“, Report for Congress. Resources, Science and Industry Division, Congressional Research Service. , преузето из Jakovljević, V. и Gačić, J., „Zaštita kritične infrastrukture u kriznim situacijama“, Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2012, посећено 20.8.2015. http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Jakovljevic.pdf

⁵⁹⁴ Radvanovsky, R. (2006). *Critical Infrastructure „Homeland Security and Emergency Preparedness*. New York: Taylor& Francis Group, преузето из Jakovljević, V и Gačić, J., „Zaštita kritične infrastrukture u kriznim situacijama“, Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2012, посећено 20.8.2015. http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Jakovljevic.pdf

⁵⁹⁵ Kečić, Ž. (2014). „Potencijal napada na kritičnu infrastrukturu“, Registar nacionalnog internet domena Srbije, panel diskusija „Internet bezbednost 3 u 1“, Beograd.

или било коју комбинацију свега тога. За потребе инвестиционе политике, ова дефиниција је ужа: То су системи и средства, било физичка или виртуелна, од виталног значаја за САД чије би онеспособљавање или уништавање ослабило националну безбедност.⁵⁹⁶

Према Националном плану заштите инфраструктуре, који је саставни део Националне стратегије безбедности Сједињених Америчких Држава, главни елементи националне критичне инфраструктуре су:

- информације и комуникације (телекомуникације, мреже, интернет);
- електрична енергија;
- транспорт;
- нафта и гас (снабдевање, транспорт, рафинација, дистрибуција);
- банкарство и финансије;
- вода и службе за хитне случајеве;
- влада (+војска).

У Великој Британији „критичне националне инфраструктуре обухватају средства, услуге и системе који подржавају економски, политички и социјални живот у Великој Британији чији значај је такав да губитак може да: 1) доведе до губитка великог броја људских живота 2) да има озбиљан утицај на националну економију; 3) да има друге тешке социјалне последице за заједницу; или 3) да буде од непосредног интереса за националну владу.“⁵⁹⁷

У оквиру Директиве Савета Европе 2008/114/ЕС⁵⁹⁸ одређени су елементи/сектори за које је потребно дефинисати критичну инфраструктуру.

⁵⁹⁶ Kecić, Ž. (2014). „Potencijal napada na kritičnu infrastrukturu“, Registar nacionalnog internet domena Srbije, panel diskusija „Internet bezbednost 3 u 1“, Beograd.

⁵⁹⁷ *Ibid.*

⁵⁹⁸ Презето 12.3.2016. са <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0114>

Табела 9. Критичне инфраструктуре у ЕУ (извор: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0114>)

Сектор	Подсектор	Критична инфраструктура
1. Енергетика	1. Електрична енергија	Инфраструктура и објекти за производњу и пренос електричне енергије
	2. Нафта	Производња нафте и рафинисање
	3. Гас	Производња гаса и рафинисање
2. Транспорт	4. Друмски транспорт	
	5. Железнички транспорт	
	6. Ваздушни транспорт	
	7. Транспорт унутрашњим пловним путевима	
	8. Превоз океанима и морима	

Доношењем стратегија заштите критичних инфраструктура које су усмерене ка превенцији негативних сценарија (терористичких напада или природних катастрофа већих размера), „(...) не мора да значи да је извршена оптимална алокација ресурса који су потребни за заштиту. Ово веома сложено питање нивоа угрожености представља велики изазов за правилно планирање одговора на природне или друге непогоде.“⁵⁹⁹ Критичне инфраструктуре у оквиру једне државе представљају сложене „подсистеме система“. Њихове међузависности нису довољно истражене и поремећаји у оквиру једне инфраструктуре лако могу да се пренесу у друге, јер су повезане на различитим нивоима и квар на елементу једне инфраструктуре може лако да се одрази на елементе друге и обратно.⁶⁰⁰ Као примери тих повезаности узимају се сектори телекомуникација или производње, преноса и дистрибуције електричне енергије, од којих су остале критичне инфраструктуре веома зависне. Скоро сви елементи везани за услуге производње и дистрибуције електричне енергије, воде, гаса и сл. имају захтеве за комуникацију у одређеном облику. С друге стране, комуникациони сектор умногоме зависи од других сектора, пре свега од електричне енергије. Може се закључити да телекомуникациони

⁵⁹⁹ Škero, M., Ateljević, V., „Zaštita kritične infrastrukture i snovni elementi usklađivanja sa Direktivom Saveta Evrope“, Vojno delo, 3/2015, преузето 15.3.2016. са http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_3-2015/67-2015-3-14-Skero.pdf

⁶⁰⁰ Rajmonah, C., Subramanya G. and Sharma N. (2012). „Telecommunications Networks: Security Management“, Tata Consultancy Services Limited.

сектор представља инфраструктуру чија је позиција централна и да разумевање и моделовање ризика повезаних са прекидом комуникација треба да има приоритет у разматрању критичне инфраструктуре, ради повећања нивоа јавне безбедности и отпорности инфраструктура на нежељене утицаје.⁶⁰¹

Процедуру/процес за идентификацију и одређивање европске критичне инфраструктуре (ЕКI) успоставила је Директива 2008/114/ES. Истовремено, она обезбеђује заједнички приступ за процену заштите ове инфраструктуре, како би се обезбедило њено непрестано функционисање. Државе чланице ЕУ и оне које су у процесу приступања имају обавезу да прођу кроз процес идентификације потенцијалних ЕКИ. Ова директива је обухватила секторе енергетике и саобраћаја и њихове подсекторе, као што су идентификовани у анексу I Директиве.

Мирко Шкero и Владимир Атељевић истичу да је Влада Републике Србије, на основу члана 45, став 4 Закона о ванредним ситуацијама, донела Уредбу о садржају и начину израде плана заштите и спасавања у ванредним ситуацијама. Тим документом, поред већ наведених елемената процене угрожености, дефинисаних Законом о ванредним ситуацијама, предвиђа се да ће део процене бити и процена критичне инфраструктуре са гледишта елементарних непогода и других већих несрећа. „У Србији се овом уредбом први пут уводи појам критичне инфраструктуре, али и даље без јасног дефинисања о којим је елементима или областима инфраструктуре реч. Такође, нису одређени субјекти који би сносили одговорност у заштити критичне инфраструктуре. У наредном периоду предвиђа се и доношење упутства о методологији за израду процене угрожености и израду планова за заштиту и спасавање. Такође, питање критичне инфраструктуре може се препознати и у другим нормативноправним документима који су предлагани у Републици Србији и који су представљали нови корак у њеној заштити.“⁶⁰²

Један од докумената у којем се помиње критична инфраструктура је Стратегија развоја информационог друштва у Републици Србији до 2020, у којој се у оквиру поглавља 6.2. дефинише: „Потребно је развијати и унапређивати заштиту од напада применом информационих технологија на критичне инфраструктурне системе, што поред информационо-комуникационих система могу бити и други инфраструктурни системи

⁶⁰¹ Rinaldi, S.M. (2004). „Modeling and Simulating Critical Infrastructures and Their Interdependencies”.

⁶⁰² Škero, M., Ateljević, V., „Zaštita kritične infrastrukture i snovni elementi usklađivanja sa Direktivom Saveta Evrope”, Vojno delo, 3/2015, преузето 15.3.2016. са http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arihiva/VD_3-2015/67-2015-3-14-Skero.pdf

којима се управља коришћењем информационо-комуникационих, попут електроенергетског система. У вези са тим је потребно додатно уредити критеријуме за утврђивање критичне инфраструктуре са становишта информационе безбедности, критеријуме за карактеризацију напада применом информационих технологија на такву инфраструктуру у односу на класичне облике напада, као и услове заштите у овој области.⁶⁰³

5.3.2. Електроенергетски сектор Србије као критична инфраструктура

Најважнији актери у електроенергетском сектору Србије⁶⁰⁴ и даље су ЈП ЕПС и ЈП ЕМС, док трговци електричном енергијом, иако их је средином августа 2015. било чак 88 не могу неким својим погрешним или непословним потезом изазвати поремећај који би створио кризну ситуацију великих размера. Зато у наставку рада као потенцијалне кризне ситуације разматрамо само догађаје који би разорношћу и катастрофалним последицама могли да се десе пре свега у ЈП Електропривреда Србије и зависним привредним друштвима ЕПС-а – ЕПС Снабдевању и ЕПС Дистрибуцији и у ЈП Електромрежа Србије (ЕМС).

Предвидиве кризне ситуације су:

- прекиди у снабдевању електричном енергијом појединих региона или целе државе;
- хаварије/кварови на преносној мрежи ЈП ЕМС;
- хаварије/кварови у производним капацитетима ЈП ЕПС;
- хаварије/кварови на дистрибутивној мрежи ЕПС Дистрибуције;
- хаварија у капацитетима која угрожава животну средину и безбедност људи;
- елементарне непогоде (олује, поплаве, зимске падавине...) које доводе до прекида у снабдевању градова, региона и целе државе;
- терористички напад на капацитете ЈП ЕПС/ ЈП ЕМС;
- рат и дејства по капацитетима ЈП ЕПС/ ЈП ЕМС;

⁶⁰³ Преузето 16.3.2016. са http://www.paragraf.rs/propisi/strategija_razvoja_informacionog_drustva_u_republici_srbiji.html

⁶⁰⁴ Тржиште електричном енергијом у Србији је либерализовано. Електроенергетски сектор је дерегулисан, па се на тржишту налази велики број правних субјеката, међусобно веома повезаних, пре свега техничким везама, па је потребно да се за све правне субјекте који имају лиценцу АЕРС-а за делатност електричном енергијом, користи термин „електроенергетски сектор“.

- несрећан случај у капацитетима ЈП ЕПС/ЈП ЕМС са губитком/губицима људских живота;
- информатички рат, електронска шпијунажа, електронски криминал, хакери, хактивизам, електронски тероризам – удар на информационо-комуникационе системе ЈП ЕПС/ЈП ЕМС.

Последња могућа кризна ситуација је већ виђена у неким електропривредама (Иран, убачен компјутерски вирус који је изазвао проблеме у функционисању система, уз истовремено слање свих података онемо ко је убацио вирус). Револуција у информационим технологијама и експанзија употребе интернета довеле су до промене начина пословања великих компанија, влада, па и самих служби које се баве пословима одбране. „Многе виталне функције друштва умногоме зависе од информационих система и електронске размене информација. Заштита тих система је кључна за обезбеђење несметаног наставка пословних активности, добробити грађана и очувања стабилности и безбедности читавог друштва.“⁶⁰⁵

Табела 10. Претње и актери (извор: Кечић, Ж. (2014). „Potencijal napada na kritičnu infrastrukturu“, Registar nacionalnog internet domena Srbije, panel diskusija „Internet bezbednost 3 u 1“, Beograd)

Тип	Мотив	Мета	Метод
Информатички рат	Војни или политичка доминација	Критична инфраструктура, војни и политички системи	Оштетити, онемогућити, искористити податке и средства
Електронска шпијунажа	Преузимање интелектуалне својине и откривање тајни	Владе, компаније, појединци	Напредне методе (стална претња)
Електронски криминал	Економска добит	Појединци, компаније, владе	Преваре, крађа личних података, изнуда
Хакери	Лични его, доказивање	Сви	Нападни, измени, оштети
Хактивизам	Политичке промене	Владе, велике компаније	Измена садржаја
Електронски тероризам	Политичке промене	Невине жртве	Компјутерско насиље

⁶⁰⁵ Кечић, Ж. (2014). „Potencijal napada na kritičnu infrastrukturu“, Registar nacionalnog internet domena Srbije, panel diskusija „Internet bezbednost 3 u 1“, oktobar 2014, Beograd.

У случају сајбер напада на критичне инфраструктуре најугроженији су:

- „SCADA (*Supervisory Control and Data Acquisition*) системи;
- Системи државне управе, полиције и војске;
- Системи комуникација;
- Саобраћајна инфраструктура и транспорт;
- Системи банака и финансијских институција;
- Системи великих компанија, производња хране, лекова...⁶⁰⁶

Мета сајбер напада могу бити производни и дистрибутивни капацитети ЕПС-а и преносни систем ЕМС-а, после чега је могуће да ће доћи до престанка испоруке електричне енергије не само домаћинствима, већ и другим системима од виталног значаја – престанак испоруке воде, топле воде, топлотне енергије, заустављање производње хлеба, угрожавање рада здравствених установа, самим тим и до изазивања нестабилности у земљи, панике и угрожавања функционисања државних институција.

Ако се анализирају последице напада војним снагама на критичне инфраструктуре и удара на информационо-комуникационе системе и системе управљања радом електроенергетских капацитета, видеће се да су последице сличне. Обе врсте напада имају слична дејства, али су различита средства и извршиоци.

• Нападач:

- војни напад – оружана сила или терористичка организација;
- сајбер напад – организована група.

• Ефекти напада – углавном исти:

- престанак рада електроенергетских капацитета, угрожен електроенергетски систем земље, престанак снабдевања у мањем или већем делу земље или пада електроенергетски систем, када је цела држава у мраку.

• Последице напада:

- војни напад уништава постројења која ће дужи период бити ван функције;
- сајбер напад не доводи до физичких оштећења, али се руши безбедносни систем и постаје осетљивији у будућим нападима.

⁶⁰⁶ *Ibid.*

5.4. Кризне комуникације у условима прекида у снабдевању електричном енергијом

5.4.1. Комуникације са становништвом за време елементарних непогода (пример поплава у Обреновцу и зимског невремена у Мајданпеку) –

увод

Истраживање јавног мњења за потребе докторске дисертације реализовано је у периоду од 1. до 25. марта 2015. године. Циљ истраживања је био да се утврди ниво обавештености грађана у два угрожена подручја (Обреновац и Мајданпек) у условима вишедневног и вишенедељног прекида у снабдевању електричном енергијом, када је дошло и до прекида у каналима комуникације. Посебна пажња је посвећена чињеници да су у обавештавању јавности у ова два различита случаја највећу улогу имала два субјекта са дерегулисаног тржишта – у случају Обреновца, то је ЈП Електропривреда Србије, а у случају Мајданпека, ЈП Електро mreжа Србије.

Прва криза се односи на катастрофалне поплаве почетком маја 2014. године. По броју људских жртава и материјалној штети, величини државног учешћа, али и великог друштвеног ангажовања, као и обиму међународне помоћи и чињеници да су поплављена подручја, пре свега општина Обреновац, морала да буду исељена, реч је природној катастрофи великих размера. У истраживању су испитивани непосредни учесници тих догађаја, грађани који су директно били угрожени природном непогодом, у условима већ стабилизаних ставова о нивоу обавештености о дешавањима у кризној ситуацији у којој су били.

Електропривреда Србије, чије су термоелектране у Обреновцу и рударски басени у Колубари и Костолцу такође били угрожени, своју комуникацију са јавностима базирала је, пре свега, на саопштењима за јавност. Организоване су и посете медија објектима који су били угрожени. За време поплава ЕПС је издао 44 саопштења за јавност, а забележене су 964 објаве у штампаним медијима, ТВ и радио-станицама, на сајтовима и порталима. Међутим, анализирајући „(...) значај, изворе информација и начин њиховог давања средствима јавног информисања у ванредној ситуацији“, ⁶⁰⁷Радна група коју је формирао

⁶⁰⁷ Извештај Радне групе за анализу поступања у Електропривреди Србије у ванредној ситуацији, коју је формирао директор ЕПС-а.

директор ЈП ЕПС одмах после поплава, констатовала је да „(...) на крају, али не и најмање важно, сматрамо неопходним увести дисциплину такозваног кризног ПР-а, јер се у условима ванредне ситуације кроз медије интензивно прати дешавање и стање наших ресурса, тако да колеге из ПД-а (привредних друштава, прим. аутора.) могу на уређен и договорен начин комуницирати са јавношћу а да то буде синхронизовано са једног места, баш као и фреквенција.“⁶⁰⁸ Радна групе је анализом свих одговора из свих привредних друштава закључила:

- није постојала дисциплина кризног ПР-а;
- нису били створени услови да ПД-а на уређен и договорен начин комуницирају са јавношћу и да то буде синхронизовано са једног места на коме би се одређивала и фреквенција или учесталост појављивања тих саопштења и информација за јавност.

Према оцени Радне групе која је, поред осталих аспеката функционисања ЕПС-а у време кризе анализирао и комуникације, ЕПС током ванредне ситуације није имао уређене, договорене и дисциплиноване кризне комуникације.

Друга криза представља вишесатни прекид снабдевања електричном енергијом од 1. до 5. децембра 2014. године у источној Србији, када је дошло до хаварија на далеководима Електромреже Србије, који из три правца снабдевају Мајданпек и околину. Град са 8.000 становника, од којих пет хиљада живи у вишеспратницама грејући се из локалне топлане, због нестанка електричне енергије био је пред хуманитарном катастрофом. Мрежа високог напона, на којој је дошло до проблема, у надлежности је Јавног предузећа Електромрежа Србије. Та компанија кроз мрежу високог напона 400 и 220 киловолти (kV) преноси електричну енергију из електрана Електропривреде Србије до дистрибуција ЕПС-а, које је потом испоручују купцима. Међутим, купци у условима дерегулисаног тржишта немају више уговоре о снабдевању са дистрибуцијама, већ са ЕПС-овом „ћерком фирмом“ – ЕПС Снабдевање. Тај правни субјект, међутим, није имао овлашћење за комуникацију са купцима, већ је у његово име комуницирао Сектор за односе с јавношћу ЈП ЕПС, са седиштем у Београду. Аутор указује да је овај детаљ веома важан за тему истраживања.

У мраку и хладним становима када не раде топлане, водовод, пекаре, продавнице, банкомати... грађанима су, пре свега, биле потребне информације шта надлежне фирме и

⁶⁰⁸ *Ibid.*

локална самоуправа чине да се ситуација нормализује, односно када ће добити струју. Истраживање које је реализовано имало је као циљ да утврди ниво обавештености грађана о разлозима кризе, односно ниво кризних комуникација грађана са локалним органима власти и компанијама које је требало да им обезбеде струју и информације.

Када је 1. децембра 2014. године прекинуто снабдевање електричном енергијом Мајданпека и шире околине, саопштење за медије су послали и ЈП ЕМС и ЈП ЕПС (в. Прилог 20). Када је утврђено да је прекид снабдевања у надлежности ЈП ЕМС, ЈП ЕПС престаје са слањем било каквих саопштења, иако су у мраку купци ЕПС-а (ЕПС Снабдевања), а не ЕМС-а. У наредних пет дана кризе, док је град са околином био без електричне енергије, ЈП ЕПС није издао ниједно саопштење за јавност. Из дистрибуције Мајданпек, која је тада пословала као пословна јединица у огранку ЕПС-а, Електротимок Зајечар, Привредно друштво Југоисток д.о.о. Ниш, у локалну јавност су пласиране углавном нетачне информације о динамици отклањања кварова, јер је ЕМС прослеђивао информације медијима и државним органима, а не локалној дистрибуцији. Прво саопштење за медије ЈП ЕПС је послао тек 9.12.2014. године, читава четири дана након нормализације снабдевања (в. Прилог 21). Ситуација је била драматична, па Дејан Вагнер, председник општине Мајданпек 2.12.2014. године изјављује: „Стичем утисак да се врло неозбиљно приступило овој ситуацији од стране Електромреже Србије. Не могу да верујем да је у 15 часова информација била да је далековод проверен и исправан и да се чека решавање техничког проблема у трафо-станици Мајданпек 1 и да ће за два сата бити струје. И кад је то прошло и пробано пуштање струје било је безуспешно, јер је далековод неисправан. (...) Сад смо у ситуацији да размишљамо да ли и где да евакуишемо оволики број људи, јер нико не зна да нам каже 'добићете струју у то и то време'. Ако се ово не реши преко ноћи, биће ванредне ситуације и кренућемо са евакуацијом становништва“.⁶⁰⁹

Предраг Марић, начелник Сектора за ванредне ситуације и помоћник министра унутрашњих послова упозорио је да „(...) нема услова за нормалан живот у Мајданпеку“⁶¹⁰ и да лично мисли „(...) да је било потребе за проглашење ванредне ситуације у Мајданпеку, али проглашење ванредне ситуације не подразумева евакуацију становништва.“ Он је истакао да је „(...) кризни штаб локалне самоуправе одлучио да се не проглашава ванредно

⁶⁰⁹ *Blic*, 2.12.2014, <http://www.blic.rs/Vesti/Srbija/516011/ALARMANTNO-Evakuacija-Majdanpeka-ako-struja-ne-dodje-do-sutra>

⁶¹⁰ *Politika, Beta*, 4.12.2014.

стање.“ Посебан проблем је што се нормализација снабдевања у више наврата најављивала, али до тога није долазило. Како је у појединим медијима објављено да су „Дезинформације јаче од мрака“ (в. Прилог 22) и да се „Мајданпек налази у хедовима телевизијских вести и на насловним странама (...) а становници ове општине (...) нису могли да виде и прочитају шта се о њима пише. (...) Батерије на телефонима приближиле су се минимуму, интернет је већ месецима био мисаона именица, а после пар сати била је лутрија пронаћи у продавницама свеће. (...) Оно чега је било у изобиљу јесу дезинформације. (...) Правих информација – шта се и где догађа, није било. Срећници који су архивирали транзисторе или су им батерије паметних телефона биле издржљивије, долазили су до вести. (...)“⁶¹¹

Оба истраживања указују на проблем обавештавања и информисања грађана у кризним ситуацијама, при чему је дубина кризе израженија у урбаним срединама где престанком снабдевања струјом организовани свакодневни живот престаје. У оба кризна догађаја је испитивана кризна комуникација искључиво са угроженим грађанима и то у условима потпуног престанка снабдевања електричном енергијом. „Информативна сигурност грађана у кризној ситуацији“ (ИСКС) се радно дефинише као информације доступне највећем броју грађана погођених кризом и то у реалном времену, које су правремене, потпуне, поуздане, садржајне. Те информације би морале да у таквим кризама угроженим грађанима помогну да преброде кризну ситуацију, да им омогуће да организују живот и да ускладе своје поступке са кризном ситуацијом уз најмање губитке и трошкове.

Предмет овог истраживачког сегмента није била кризна комуникација са житељима оних делова Србије који су имали струју или нису били поплавлени, јер су у својим домовима преко електронских медија пратили шта се дешава у Обреновцу и Мајданпеку. „Јавност као пандан индивидуалној свести и у епохи медијализације“⁶¹² у кризним ситуацијама показује зашто је важна њена стабилност. У комплексним, информативно-дифузним друштвима, она није нарочито видљива и готово да се не примећује. Тек „(...) током криза о њој се може говорити као о феномену који је близак друштвеној свести“.⁶¹³ То њено својство се у пуној мери показало током поплава у Обреновцу, а делом и током кризе и нестанка струје у Мајданпеку и околним местима, када је у први план избио

⁶¹¹ *Danas*, „Дезинформације јаче од мрака“, 5.12.2014.

⁶¹² Te Wildt, B. (2012). *Medialisation*, Vandenhoeck&Ruprecht& KG Gottingen, Bristol. CT. USA

⁶¹³ Gerhardt, V. (2012). *Offentlichkeit. Die politische Form des Bewusstseins*, C. H. Beck oHG, Munchen.

изузетан одзив грађана да учествује у санацији штета, али и висока заинтересованост и лични ангажман да се помогне угроженим лицима.

Непосредно угроженим грађанима у таквим ситуацијама информацију може да обезбеди само потпуно затворени троугао у реалном времену у коме су:

1. носиоци информација;
2. институције и службе, јавни канали комуникација;
3. угрожени грађани.

У тако затвореном ланцу информисања у коме информације иду од једних до других, без шума и препрека, може да се обезбеди оно што је угроженим грађанима неопходно – правремена, потпуна, садржајна и проверена информација. Свакодневна, општа медијализација јавности за њих нема смисао, већ им је неопходна поуздана и правремена вест, упутство са предикцијом кретања кризе, како би прилагодили своје понашање и направили најоптималнији избор поступака за своје породице и окружење. Њихово несналажење у кризи изазива потребе за још већом помоћи заједнице, провоцира лошу координацију за превазилажење кризног догађаја и његових последица, док заједница и њени представници креирање локалног мњења препуштају гласинама, полуинформацијама и дезинформацијама.

Организациона устројства за деловање у кризним ситуацијама не смеју да се формирају тек кад се криза деси, с обзиром да процеси климатских промена све више отежавају предвиђања и најаве елементарних непогода. Све службе које су у функцији заштите људи и животне средине морају сваког часа бити спремне за реаговања у кризним ситуацијама. Под тим се подразумева и спремност за управљање кризним комуникацијама, које у оваквим примерима треба да се друштвено етаблирају као поуздани ауторитет. Либерализација тржишта електричне енергије морала би да подразумева и кризне елементе операционалног поступања, посебно у ванредним ситуацијама. То значи да препуштање кризних комуникација новоформираним привредним субјектима на дерегулисаном тржишту на којем свако има своје надлежности и одговорности, представља опасност за стабилност система. Цивилно друштво не функционише ако грађани без адекватних обавештења чекају смрзнути у мраку, и да тек, када се упали сијалица у стану сазнају да је криза решена!

5.4.1.1. Ставови грађана о кризама у Обреновцу и Мајданпеку

Сprovedена истраживања имала су две димензије:

а) обавештеност грађана погођених кризом и њихова искуства са односом оних који су били у обавези да их обавештавају;

б) начин кризне комуникације искључиво ка грађанима погођенима кризом, као угроженој групи.

У оба града, код обе групе испитаника (по 150 лица старијих од 16 година) услови у којима су функционисала средства комуникације и оних који су требали да управљају кризним комуникацијама били су исти – потпуни нестанак електричне енергије! Овакав исход пружа могућност да се упоређују налази, њихове сличности/разлике у вези са феноменом кризне комуникације, средствима комуникације која су била на располагању а која су коришћена, као и са искуствима самих грађана после изласка из кризе. Требало је утврдити, пре свега:

- праг кризне комуникације, тј. да се утврди како грађани погођени кризом, без обзира на њен тип (поплава или зимска олуја) оцењују кризну комуникацију у условима потпуног престанка испоруке електричне енергије;
- како су је они непосредно доживели током суочавања са кризом;
- шта након свега о томе мисле;
- шта би, по њиховом мишљењу, била добра решења за будуће информисање у таквим и сличним кризним ситуацијама?

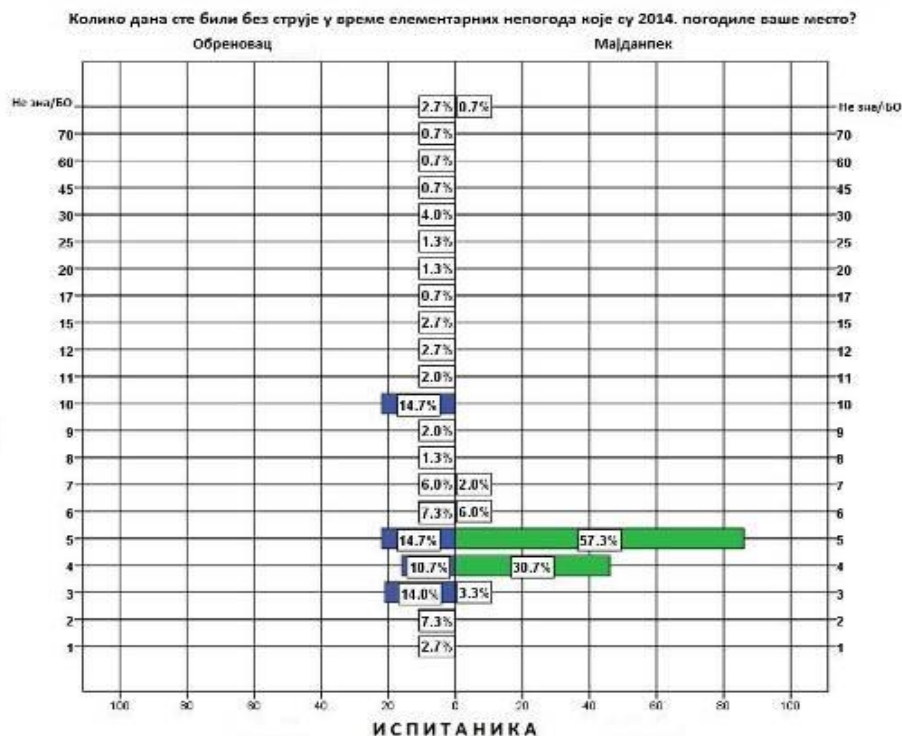
Поред ове одреднице у узорку демографски разликујемо грађане по величини домаћинства, колико имају малолетних чланова о којима се треба посебно бринути у кризи, затим по полу и по образовању, материјалним могућностима домаћинства (оних који су пристали да о томе и говоре) и колико ови фактори додатно утичу или би требало да утичу на квалитет њихове комуникације са окружењем.

Упоредни приказ узорака истраживања:

Табела 11. Упросечена демографија узорака и трајања кризе за Обреновац и Мајданпек (социо-демографска обележја узорка)

Место		Просечна старост испитаника	Број чланова домаћинства	Број чланова млађих од 18 година	Просечан број дана без струје у току временских непогода
Обреновац	Број испитаника	150	150	150	146
	Аритметичка средина	44.21	3.38	.37	8.62
	Станд.девијација	14.579	1.267	.628	9.725
Мајданпек	Број испитаника	150	150	150	149
	Аритметичка средина	41.59	3.17	.52	4.72
	Станд.девијација	14.217	1.309	.775	.715

Просечна старост испитаника у Обреновцу била је 44,2 године, а у Мајданпеку 41,6 година. Домаћинства обухваћена узорком у Обреновцу имала су просечно 3,38 чланова, а у Мајданпеку 3,17. У Обреновцу је у сваком трећем домаћинству била по једна особа млађа од 18 година, а у Мајданпеку у сваком другом.



Графикон 8. Тип кризе: место/трајање кризе

Обреновчани су у просеку провели 8,6 дана без струје, али просечно одступање од средње вредности (стандардна девијација) указује да се број дана веома разликује – разлог је чињеница да су поједини делови града много дуже били без струје. У Мајданпеку струје није било у просеку 4,72 дана (57,3% испитаника) и просечно одступање од те вредности је занемарљиво будући да је међава подједнако захватила цео град.

Анализа истраживања – први део

Прво питање које смо упутили грађанима Обреновца и Мајданпека у фокус нашег интересовања ставило је општу информисаност о самој кризи:

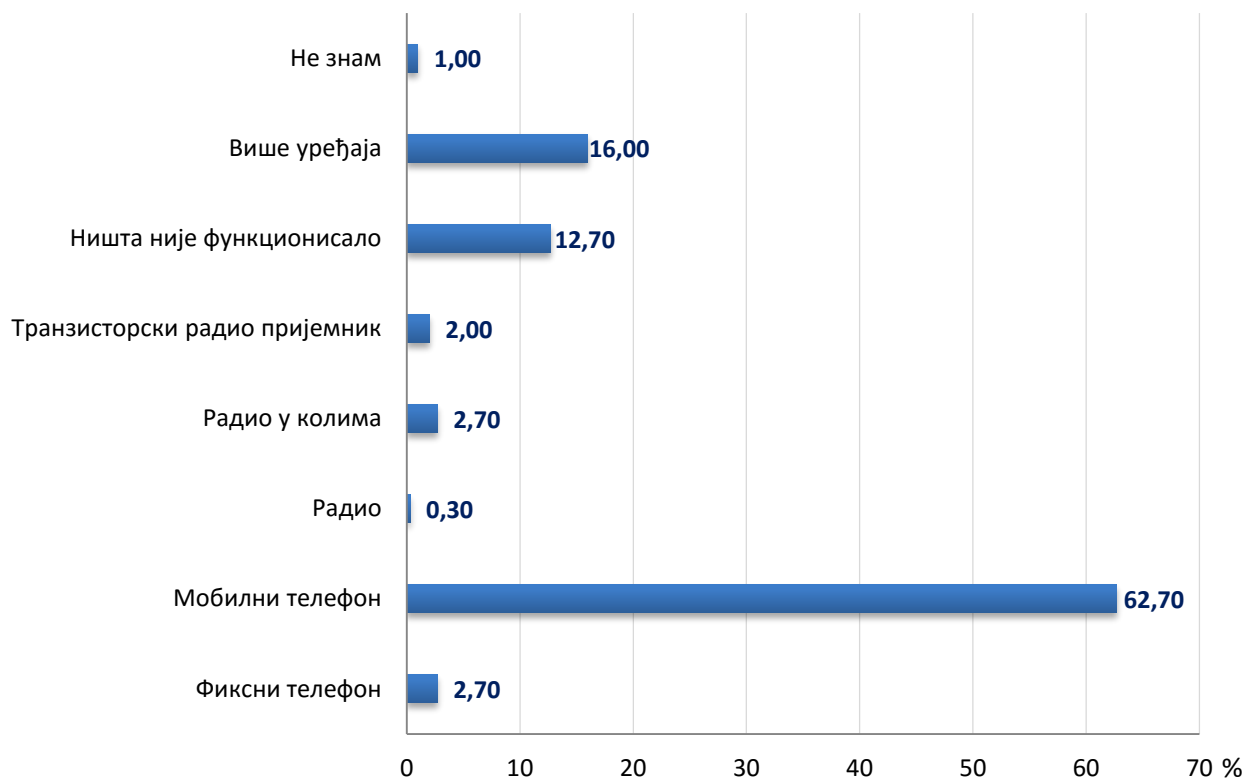
Табела 12. *Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информацију због чега се то десило?*

	нисмо имали никакву информацију	имали смо информације
ОБРЕНОВАЦ	9,3%	90,7%
МАЈДАНПЕК	76,0%	24,0%

Већ у добијеним одговорима указује се на различитост у простору обавештености. У Обреновцу кризни догађај је био поплава која је силовито налетела и принудила највећи број људи да напусте властите домове, док је у Мајданпеку кризна ситуација настала у тренутку нестанка струје и велике хаварије на далеководима. У првом случају скоро 90% грађана зна зашто су остали без струје, за разлику од Мајданпечана код којих 76% није било упознато са разлозима мрака.

Продубљивањем истраживачких питања, односно проверавањем канала комуникације које су грађани користили у оба угрожена места, добијамо упозоравајуће податке (Графикон 9): доминирао је мобилни телефон. То значи да допринос професионалних комуникаторских група које су за то биле задужене (локална заједница, ЈП ЕМС, ЈП ЕПС) готово да није постојао! Ставови о збивањима у локалној средини формирану су најчешће после добијања информација од других лица (интерперсонална

комуникација). Речју, на основу личног искуства, веза или познанстава стизало се до егзистенцијалних података, што је представљало идеалан терен за настанак моралне панике. Телевизија се готово и не појављује као самостални канал информисања, иако су бројне телевизијске екипе биле на угроженом подручју (разумљиво за Мајданпек у коме нису имали струју). Да се претпоставити да је телевизија била веома потребан канал комуникације локалне самоуправе и електроенергетских субјеката, али њихова циљна група нису били грађани угрожених насеља, који без електричне енергије нису ни могли да прате ТВ, већ шира јавност којој су приказивани напори локалних и државних органа власти или државних предузећа да се ситуација нормализује.



Графикон 9. Шта сте у свом домаћинству имали од уређаја преко којих сте могли да добијете информације које су вам биле битне у тим данима када сте били без струје?

Компаративном анализом (Табела 13) долазимо до још занимљивијих налаза.

Обреновац:

- мобилни телефон је био канал комуникације само ка онима који су имали неке информације;

- чак 137 испитаника се обавештавало преко мобилних телефона, њих 9 преко других уређаја, па је тако 136 испитаника изнело став да су имали информацију шта се десило (90,7%).

Мајданпек:

- 51 испитаник се обавештавао преко мобилних телефона – 33% од свих испитаника (34 од 51 је изнело став „нисмо имали никакву информацију“, што је 66,7% од те групе, а њих 17 – 33,3% је изјавило „имали смо информације“);
- 38 испитаника је изнело став да ништа није функционисало (33 да ништа нису знали – 86,8%, а 5 – 13,2% да су били обавештени, иако ништа није функционисало);
- 36 испитаника се обавештавало преко више уређаја, али је и поред тога њих 28 (77,8%) нагласило да нису имали информације, док је 8 (22,2%) „имало информације“;
- 76% испитаника у Мајданпеку „није имало никакву информацију“, док утврђених 24% оних који за себе тврде да су били обавештени не представља јак праг организованог информисања;
- неспоран велики утицај гласина и преношења онога што се чуло каналом комуникације „од уста до уста“;
- тек у траговима појављује се радио који преноси обавештења званичних носилаца информисања.

Табела 13. Преко којих уређаја сте се обавештавали / да ли сте имали информацију зашто немате струју?

5. Шта сте у свом домаћинству имали од уређаја преко којих сте могли да добијете информације које су вам биле битне у тим данима када сте били без струје? (заокружите све што сте имали при себи у тим данима)			2. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информације због чега се то десило?		Укупно
			нисмо имали никакву информацију	имали смо информације	
Обреновац	мобилни телефон	10	127	137	
		7.3%	92.7%	100.0%	
	радио у колима	1	0	1	
		100.0%	0.0%	100.0%	
	више уређаја	3	9	12	
		25.0%	75.0%	100.0%	
Укупно		14	136	150	
		9.3%	90.7%	100.0%	
Мајданпек	фиксни телефон	8	0	8	
		100.0%	0.0%	100.0%	
	мобилни телефон	34	17	51	
		66.7%	33.3%	100.0%	
	Радио	0	1	1	
		0.0%	100.0%	100.0%	
	радио у колима	3	4	7	
		42.9%	57.1%	100.0%	
	транзисторски радио-пријемник	5	1	6	
		83.3%	16.7%	100.0%	
	ништа није функционисало	33	5	38	
		86.8%	13.2%	100.0%	
	више уређаја	28	8	36	
		77.8%	22.2%	100.0%	
не знам	3	0	3		
	100.0%	0.0%	100.0%		
Укупно		114	36	150	
		76.0%	24.0%	100.0%	

Анализирајући битне разлике у та два, неспорно различита случаја, може се закључити следеће:

- у време поплава у Обреновцу и већем делу Србије, влада је прогласила ванредну ситуацију, док је у Мајданпеку локална самоуправа проценила да је то само локална криза;
- у Обреновцу су у решавање кризе била укључена сва државна, политичка и остала инфраструктура, док је у Мајданпеку локална самоуправа решавала кризу чекајући да ЕМС оспособи далеководе за пренос електричне енергије до дистрибуција ЕПС-а, које ту струју потом испоручују купцима;
- Обреновац је био евакуисан, па су иселјени грађани имали могућност да се обавештавају о дешавањима у Обреновцу, док су сви грађани Мајданпека остали у својим домовима чекајући струју која „само што није дошла“.

Мајданпек је био у некој врсти информацијског вакуума чија је последица био специфичан облик комуникационе праксе – руморно (шаптајуће) комуницирање.⁶¹⁴ Кроз истраживање се, у оба случаја и оба типа кризе, намеће закључак, који се односи на праг кризног информисања:

- јавни канали информисања грађана су заказали, јер већина није имала тачне, проверене и потпуне информације у право време (изузетак је тек у траговима, а то су они који су имали могућност да слушају радио);
- носиоци информисања нису били на потребном нивоу који је захтевала кризна ситуација;
- кризно информисање се свело на лична познанства, мобилни телефон и гласине.

Потврду ових закључака учвршћује потпитање – *Ако сте имали информације, ко вас је о томе обавестио?*

⁶¹⁴ Комуницирање у народу препознатљиво као „Радио Милева“ или „комуницирање од уха до уха“. Број рецепијената порука које се шире неформалним каналима је немогуће прецизно утврдити, при чему се не зна ко је садржај обликовао. Руморно комуницирање се јавља када изостане организовано јавно саопштавање порука за које већина припадника одређене заједнице испољава интересовање, а посебно је опасна у кризним ситуацијама када интензивира деловање у јавном мњењу.

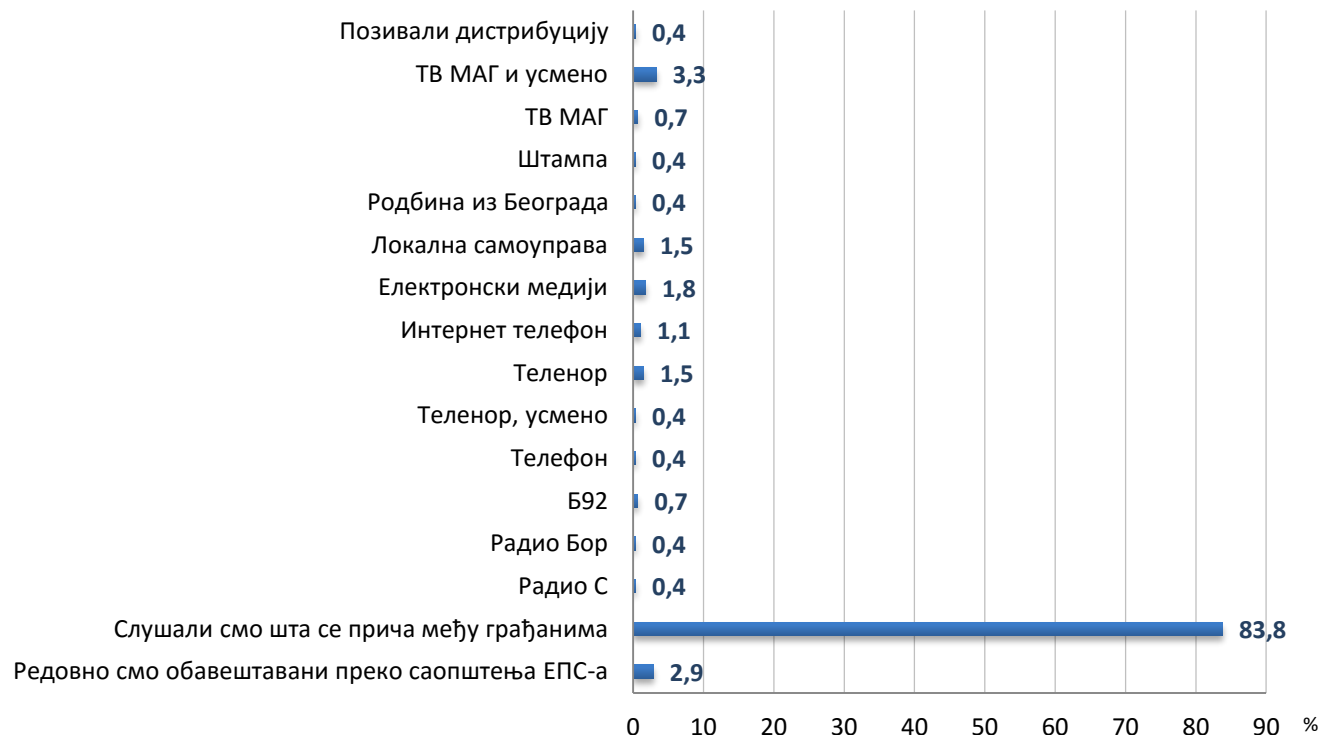
Табела 14. Извор информација и степен информисаности грађана Обреновца и Мајданпека током кризе

4.АКО СТЕ ИМАЛИ ИНФОРМАЦИЈЕ: Ко вас је о томе обавестио (преко ког медија)?		2. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информације због чега се то десило		Укупно
		нисмо имали никакву информацију	имали смо информације	
Обреновац	слушали смо шта се прича међу грађанима	8 6.2%	122 93.8%	130 100.0%
	интернет телефон	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
	електронски медији	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%
	ТВ Маг	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%
	ТВ Маг и усмено	0 0.0%	9 100.0%	9 100.0%
	Укупно	8 5.6%	136 94.4%	144 100.0%
	Мајданпек	редовно смо обавештавани преко саопштења ЕПС-а	3 37.5%	5 62.5%
слушали смо шта се прича међу грађанима		83 84.7%	15 15.3%	98 100.0%
Радио С		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
Радио Бор		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
Б92		0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%
Телефон		1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
Теленор, усмено		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
Теленор		1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
интернет телефон		2 100.0%	0 0.0%	2 100.0%
електронски медији		1 33.3%	2 66.7%	3 100.0%
локална самоуправа		1 25.0%	3 75.0%	4 100.0%
родбина из Бгд		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
штампа		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
позивали дистрибуцију		0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%
Укупно		92 71.9%	36 28.1%	128 100.0%

Кризно информисање у оба града током кризе било је суочено са низом проблема, почев од канала комуникације који су били расположиви, па до техничких могућности које су постојале на минималном нивоу (агрегати на неколико локација у Мајданпеку

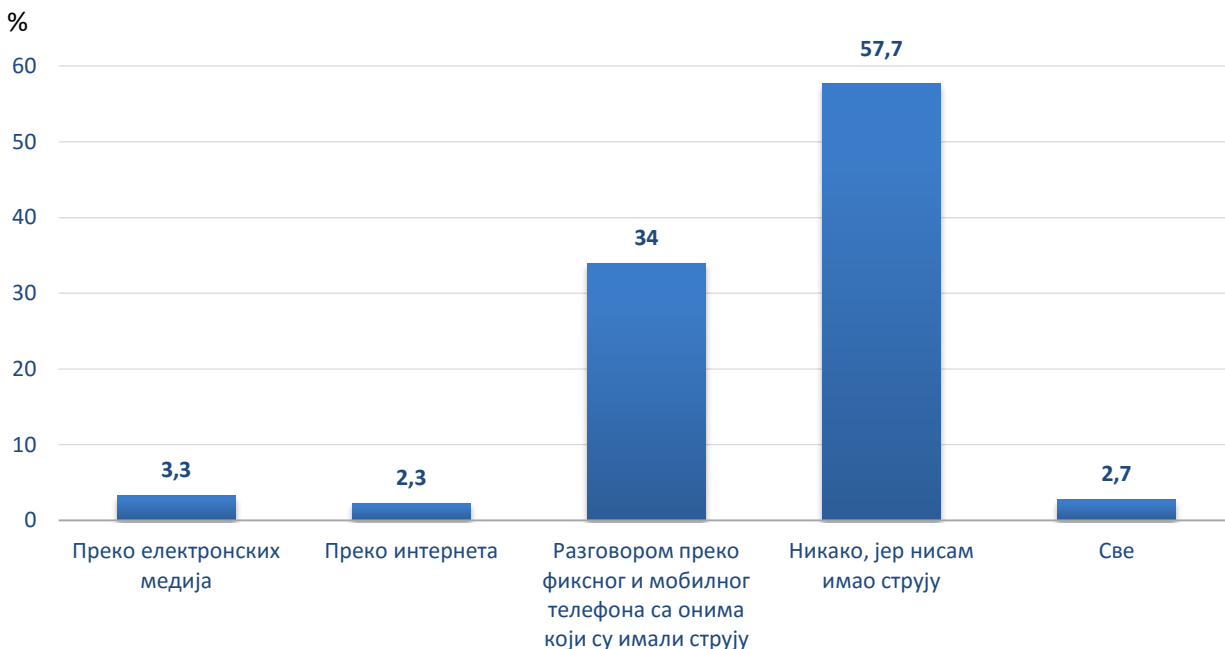
омогућавали су грађанима да пуне батерије мобилних телефона и да их користе када је радила мрежа мобилне телефоније). У случају Обреновца мобилни телефон је коришћен, пре свега, за комуницирање међу самим грађанима, а чак 130 испитаника (87 %) је изнело став да је „слушало шта се прича међу грађанима“. Од њих, чак 122 (93,8%) сматра да је преко тих комуникација било обавештено шта се дешава. Исти став у Мајданпеку је изнело 98 људи (65,4%), али је чак 83 (84,7%) нагласило да „нису имали никакву информацију“. Превладава оцена да су грађани у обе кризе, највише обавештавали руморним комуницирањем! То је доминантан одговор на питање – ко вас је обавештавао о новостима у граду?

Из тога се намеће закључак – правовремено садржинско информисање (по дефиницији ИСКС – предикције и упутстава) од стране службених носилаца информисања у кризним ситуацијама је изостало, јер су званични канали комуникације били на маргинама коришћених извора информација. Руморно комуницирање је произведено друштвеним и индивидуалним разлозима, али је носило ризик од међусобно контрадикторних интерпретација, претећи распадом медијско-информацијског система. Стога у истраживањима изостају носиоци званичног информисања од којих треба да се очекују правовремене и проверене информације, па развој кризе продуженим трајањем озбиљно прети замирању комуникација уместо унапређењу кризног информисања угрожених грађана. Склоност ка претеривању, покушаји бољег позиционирања унутар друштвених група, стрепња, страх, па и ирационална мржња распростиру се неформалним каналима комуникације, при чему мобилни телефони као најчешћи канали преноса умеју да ефектом грудве снега закотрљају брда лажи и гласина. Коначно, збирни одговори испитаника и у Обреновцу и Мајданпеку, после анализе графикана 10 и 11 намећу такав закључак.



Графикон 10. Ако сте имали информације, ко вас је о томе обавестио (преко ког медија)?

Јавни канали комуникације (електронски медији, интернет, као и „све остало“), укупно су учествовали у информисању погођене популације са уделом од 8,3 одсто, а преко свих врста телефона, кроз разговоре са родбином и познаницима, информисало се 34 одсто. Проблем од јавног значаја није адекватно третиран у медијском комплексу, због чега највећи део популације (укупно 57,7 одсто) није имао могућност било какве комуникације сем „од уста до уста“. У кризним ситуацијама несхватљиво је да се јавни простор препусти гласинама, јер оне као продукти руморног комуницирања само појачавају атмосферу неизвесности, ширећи незадовољство и очај унутар заједнице.



Графикон 11. Како сте се обавештавали у првим данима по нестанку струје?

Кад се упореди почетак кризе и информације које су угрожени грађани добијали на њеном почетку са оним што је могло да се окарактерише као „обавештавање“, може се закључити да се протоком времена непосредно угрожена јавност све више удаљавала од званичних носилаца информисања посредством јавних канала комуникације. Контекст информативне zasiћености није се ни назирао, психичке, емотивне и социјалне потребе грађана препуштене су неформалним облицима комуникације, чиме је и свест великог аудиторијума ослабљена. Групна и друштвена кохезија тако је доведена у питање, па се може закључити да није постојала информативна сигурност грађана у кризној ситуацији.

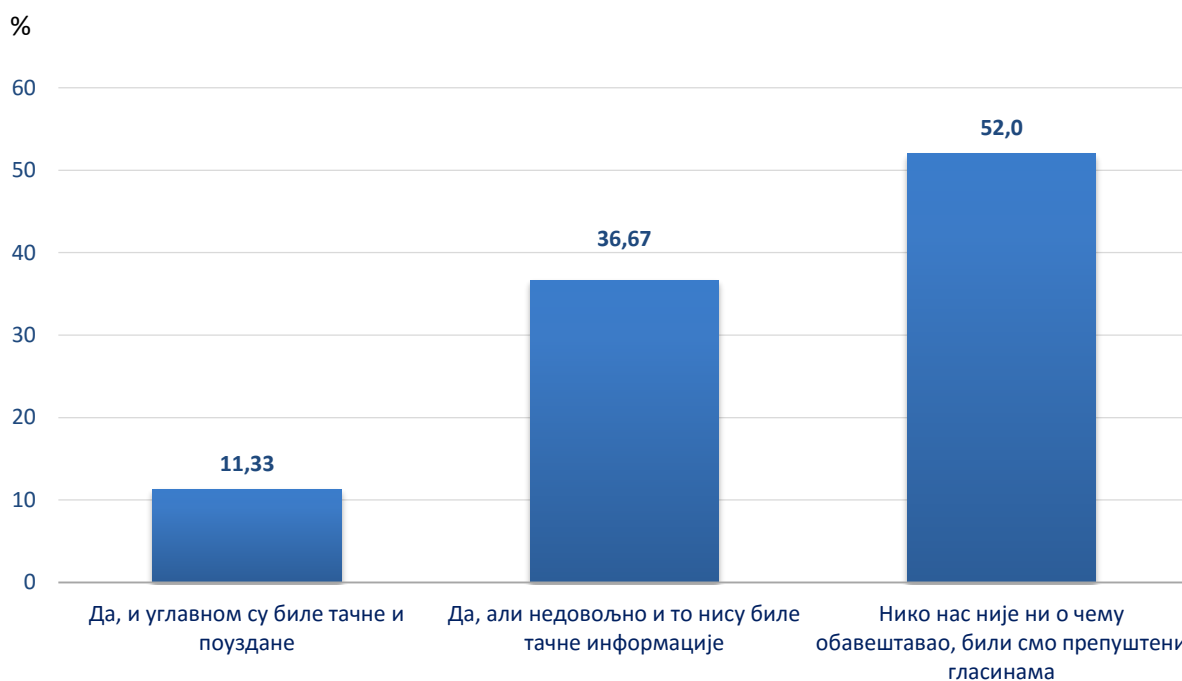
Табела 15. Степен информисаности и врста медија – извора информација

6. У првим данима по нестанку струје како сте се обавештавали?		2. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информације због чега се то десило?		Укупно
		нисмо имали никакву информацију	имали смо информације	
Обреновац	преко електронских медија	0	1	1
		0.0%	100.0%	100.0%
	преко интернета	0	3	3
		0.0%	100.0%	100.0%
	разговором преко фиксног и мобилног телефона са онима који су имали струју	2	76	78
		2.6%	97.4%	100.0%
	никако, јер нисам имао струју	12	51	63
		19.0%	81.0%	100.0%
све	0	5	5	
	0.0%	100.0%	100.0%	
Укупно		14	136	150
		9.3%	90.7%	100.0%
Мајданпек	преко електронских медија	6	3	9
		66.7%	33.3%	100.0%
	преко интернета	3	1	4
		75.0%	25.0%	100.0%
	разговором преко фиксног и мобилног телефона са онима који су имали струју	14	10	24
		58.3%	41.7%	100.0%
	никако, јер нисам имао струју	88	22	110
		80.0%	20.0%	100.0%
све	3	0	3	
	100.0%	0.0%	100.0%	
Укупно		114	36	150
		76.0%	24.0%	100.0%

Иако су се у Мајданпеку грађани сналазили тако што су мобилне телефоне пунили на јавним местима на којима су били постављени агрегати (општина, болница, пошта, полиција), ипак, у дужем периоду опадала је способност оваквог комуницирања, јер је и за тај канал комуникације услов био да предајници мобилних оператера имају редовно снабдевање електричном енергијом, што у наведеним примерима није био случај. Гласине су опасне јер симулирају стварност, личе на медијске поруке и преображавају се у њихова значења, тако да им лаковерни људи слабијег образовања брзо верују.

Локална самоуправа која је била носилац свих активности за нормализацију живота није оправдала поверење угрожених грађана, за разлику од државних организација и институција које су чиниле све да отклоне узроке криза. Политика управљања кризама не значи да њоме руководе политичари, већ стручно едуковани тимови који делују као

покретачка снага која предводи и мотивише јавност. Осећај хитности коју намећу временски рокови у пракси води до енергичног и одговорног деловања лидера заједнице, који дефинише приоритете, стратегије и дејства на терену. Бирократска машина не треба да кочи, већ да убрзава конкретне активности како би што пре дала прецизну дијагнозу кризног стања. Мањкавост реаговања подстицај је за реформу кризних планова, а у анализираним примерима то се посебно односи на квалитет информисања грађана. Резултати истраживања указали су на низак ниво поверења у локалне политичке елите:



Графикон 12. Да ли сте од представника локалне самоуправе у директном контакту добијали информације о дешавањима у граду?

Истраживање није имало за циљ да трага за разлозима несналажења локалних самоуправа на пољу комуникација са својим становништвом. Међутим, за претпоставити је да није реч о одсуству жеље или мањка способности, него чињеници да ни они нису имали адекватне информације, одговарајућу организациону подршку и комуникациону инфраструктуру са јасним процедурама поступања у кризним ситуацијама. У таквим условима нису дозвољене импровизације са полуинформацијама или дезинформацијама, без обзира шта о кризи јављају медији опште јавности. За угрожене грађане треба да буде припремљен а потом и примењен модел другачије комуникације од оног који у таквим

ситуацијама примењују медији ван угроженог подручја, који се и не обраћају онима који немају техничких могућности да прате њихова извештавања. Вести позитивно обојене, о великим напорима које улаже заједница да реши њихове проблеме, а које нису засноване на реалним чињеницама, никако не могу бити од користи угроженим грађанима који само очекују да се живот врати у нормалне токове, а криза оконча.

Праг информисања у испитиваним кризама је 24 одсто (обухваћени видови комуникације: електронски медији, мобилна телефонија и међусобно усмено обавештавање): за толико се људи може рећи да су обавештени правовремено у почетном моменту кризе. Што се тиче носилаца информација од којих се очекују поуздане и правовремене информације, може се констатовати да су на почетку и током кризе врло слабо препознати међу непосредном популацијом погођеном кризом. Њих, као извор информација, препознаје само 13,4% (10,5% препознаје институције и локалну самоуправу као носиоце информисања а ЕПС само 2,9%). Чак 83,2% становништва било је усмерено на гласине, без било каквих услова да се конкретни догађаји протумаче као садржај предикција и свима потребних упутстава. Са протоком кризе долази и до феномена опадања информисања, тако да јавни канали информишу само 8,3% грађана погођених кризом, док се преко телефона, кроз разговоре са рођацима и пријатељима који живе ван угроженог подручја, као и посредством гласина, информише трећина људи. Због немогућности да редовно пуне батерије мобилних телефона, који су били доминантни канал комуникације, чак 80,7% грађана сматра да су у данима кризе били „у информативном мраку“. Да су институционални носиоци информација, пре свега њихова локална власт били поуздан извор информација сматра само 11,3% анкетираних, 36,67% сматра да су информације које су добијале од локалне власти биле и непоуздане и нетачне, док 52% мисли да их нико ни о чему није обавештавао и да су били препуштени информативном мраку.

После резултата овог пионирског истраживања не може се говорити како је у реалном времену кризних дешавања, постојало правовремено, континуирано, поуздано и садржајно (предикцијама догађаја и упутствима) кризно информисање. Неразвијено, нефункционално и некоординирано комуницирање није могло помоћи да се у пракси наведени догађаји усмеравају, на оптималан начин контролишу, нити благовремено реше!

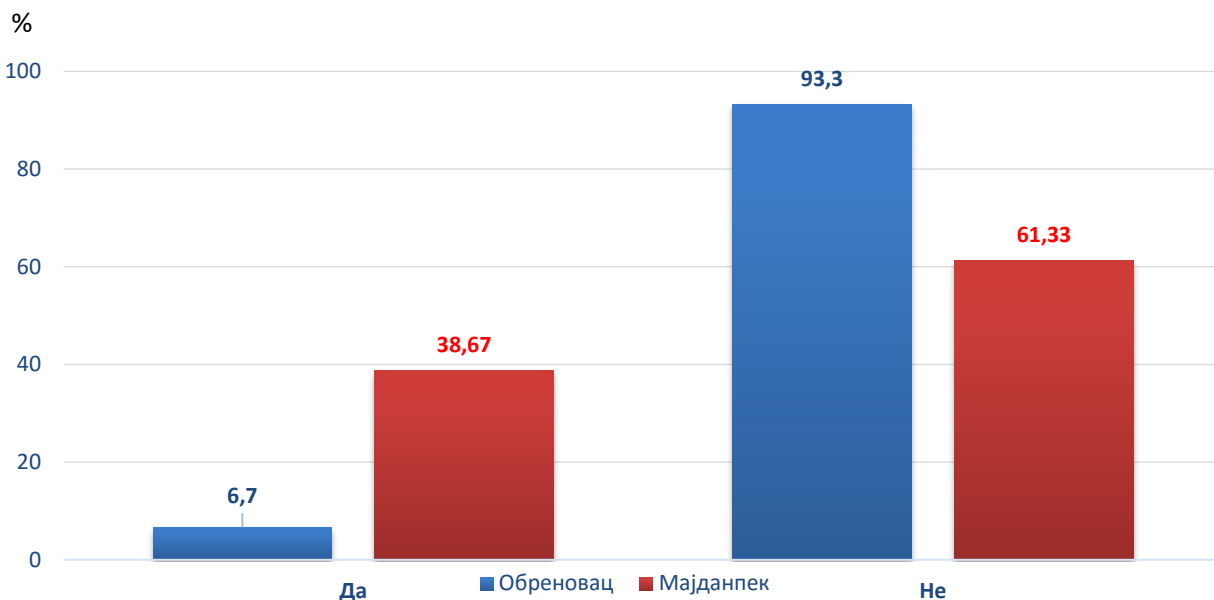
Занимљиво је да на основу искустава из 1999. године, када су такође данима били без електричне енергије, тада због бомбардовања а сада због елементарне непогоде и

мразева, становништво није извукло никакве поуке (коришћење плинских боца, батеријске лампе, транзисторски радио-пријемници...). Судаћи по оценама које је за обавештавање грађана добила локална самоуправа, јасно је да су и они потпуно запоставили искуства из тог времена. С обзиром на то да су у локалним самоуправама сада неки други људи, не они из ратног стања 1999. године, наслућује се да не постоје било какве процедуре кризне комуникације локалних органа власти, по којима би они поступали, без обзира ко у тренуцима кризе управља локалним органима власти.

5.4.1.2. Кризно информисање по захтевима ИСКС

Истраживањем је утврђено да је просечно 22,67% домаћинстава погођених кризом успело да организује живот у условима без електричне енергије, што је груба пропорција $\frac{1}{4}:\frac{3}{4}$ (оних који нису успели да се организују). То је још један доказ да је угроженом становништву тада било преко потребно кризно информисање, које би им, поред осталог, промишљено и искуствено дало потребна знања и упутило их како да, уз што мање проблема, прођу кроз кризну ситуацију. У кризним комуникацијама са угроженим грађанима треба да учествују све институције, од најнижег, локалног нивоа, до највиших инстанци које су укључене у кризу (локална самоуправа, електроенергетске компаније, службе спасавања...). У том тиму за кризне комуникације, који неће комуницирати само са екстерним медијима окренутим најширој јавности, већ и са угроженим грађанима, треба да буду управо представници свих наведених институција. Како није било координације, грађани су били суочени прво са умирујућим информацијама, ради смирења опште јавности („проблеми са снабдевањем струјом биће решени сутра“) које почивају на лажној премиси или прогнози. Таква пракса је трајала из дана у дан и кад се створило неповерење према локалним органима власти, који су давали такве информације, створио се вакуум у који су ушле гласине и почеле да формирају мњење угроженог становништва. Може се закључити да организованих планских кризних комуникација са угроженим становништвом није било ни у Обреновцу, ни у Мајданпеку.

Кад је реч о организацији живота без електричне енергије, постоје разлике у истраживаним случајевима у Обреновцу и Мајданпеку:



Графикон 13. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?

Обреновац је, уз низ других градова, био угрожен великим поплавама и њему је, из превентивних разлога, одмах прекинута испорука електричне енергије. Град је исељен и захваљујући државној и друштвеној ангажованости град је спасен. Ипак, у граду је остао одређен број људи, иако је била наређена евакуација, па је сасвим логично да се само 6,7% домаћинстава изјаснило да је успело, и у тим условима, да организује неки живот.

У Мајданпеку 61,3% људи није умело да, после прекида у снабдевању струјом, организује живот у свом домаћинству, чиме је још једном потврђен значај електричне енергије у савременим условима живота.

Истраживање је показало и како тип кризе утиче на решавање неких проблема. У Обреновцу су, у општој несташици животних ресурса, боље функционисала домаћинства са мање чланова, док су се у Мајданпеку боље организовале веће породице.

Табела 16. Просечан број чланова домаћинства и степен организованости домаћинства у периоду без електричне енергије

Место	3. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?	17. Број чланова вашег домаћинства
Обреновац	Да	3.10
	Не	3.40
	Укупно	3.38
Мајданпек	Да	3.38
	Не	3.04
	Укупно	3.17

Табела 17. Просечан број малолетних чланова домаћинства и степен организованости домаћинства у периоду без електричне енергије

Место	3. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?	17.1 Од тога млађих од 18 година
Обреновац	Да	.10
	Не	.39
	Укупно	.37
Мајданпек	Да	.64
	Не	.45
	Укупно	.52

Малолетни чланови домаћинстава не доприносе издржљивости породичне заједнице што је криза већа, и поред веће мотивације родитеља и осталих чланова домаћинстава да због њих проналазе решења. Занимљив је и културолошки показатељ да се они са вишим образовањем показују мање способним у суочавању са елементарним недаћама (најобразованији се најслабије сналазе у кризним ситуацијама без електричне енергије).

Анализом одговора који нису били обавезни (о нивоу месечних прихода) и компарацијом са другим одговорима тих група, долази се до сазнања да износ месечних примања у оваквим кризама не омогућава боље сналажење угроженог домаћинства, уколико чланови домаћинства немају других способности неопходних за суочавање са кризама. Видан је и проблем изостанка културе кризе, иако је Србија у последњих двадесетак година имала више кризних ситуација у којима су грађани могли и требало да стекну одређена искуства, знања и способности који су потребни и увек применљиви за

кризе које се понављају (на пример, потпуни престанак испоруке електричне енергије као за време НАТО бомбардовања, редуције у зимској сезони 2000/2001. у трајању од 52 дана). Све те кризе и искуства грађани брзо заборављају, што је потврђено у низу одговора и све то је остало далеко за њима, заборављено, као да се никада више неће наћи у таквим кризама.

Урбани начин живота подразумева велику зависност становника од градске инфраструктуре и мали степен независности у организацији сопственог живота, јер су грађани нераскидиво везани и зависни од комуналне инфраструктуре која им испоручује електричну и топлотну енергију, воду и хлеб, а који опет зависе од редовних испорука електричне енергије. Кад нема струје, престају да функционишу и ти комунални системи, пекаре и продавнице у којима се продаје храна која се опет чува у фрижидерима којима је потребна струја. Тако се може закључити како у структури и култури урбаног живота домаћинства нема никаквих својстава корелација са отпорношћу или заштитом од кризе, јер су потпуно неспремни за суочавање са таквим ситуацијама. Они очекују од државних и локалних органа власти да реше све те проблеме а ти органи, уколико немају спремне мере за реаговање у таквим ситуацијама, од грађана ће добити оцене какве су виђене у овом истраживању.

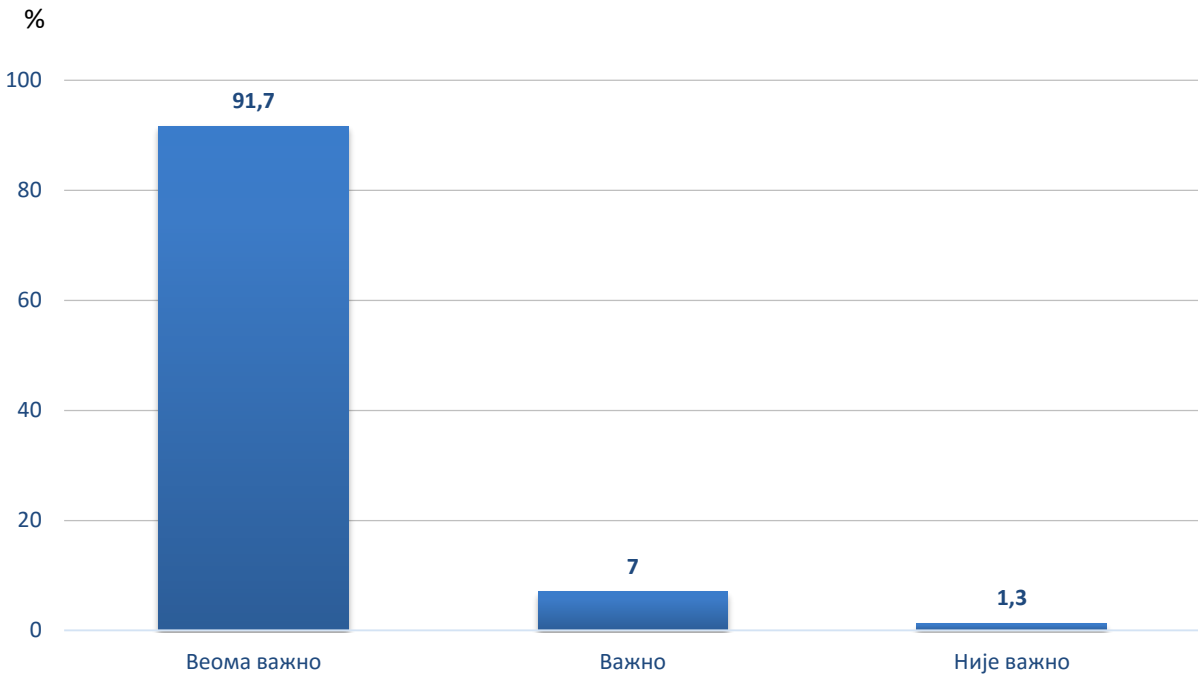
Високотехнолошки начин живота је оно прво што страда у свакој озбиљнијој кризи, а у тим условима, данас је угрожен и сам живот. То је непосредно потврђено у овом истраживању које је истраживало и анализирано реакције и ставове грађана који су данима били без електричне енергије, у потпуном информативном мраку ослоњени на садржину гласина. Централна тема истраживања – обавештавање угрожених људи и кризно информисање у условима потпуног прекида у испоруци електричне енергије – јасно је показало значај тих комуникација посебно у важним фазама кризе.

Две кризе које су биле предмет истраживања и добијени резултати из одговора 300 угрожених домаћинства (свако домаћинство је дало једног испитаника), наглашавају потребу да се држава и друштво позабаве аспектом кризних комуникација, посебно управљањем тим комуникацијама ка угроженим људима, а не ка онима који посредством медија посматрају како се криза решава, док се угрожени људи налазе у буквалном мраку, укључујући и информативни мрак.

Закључак оправдања кризног информисања по захтевима ИСКС:

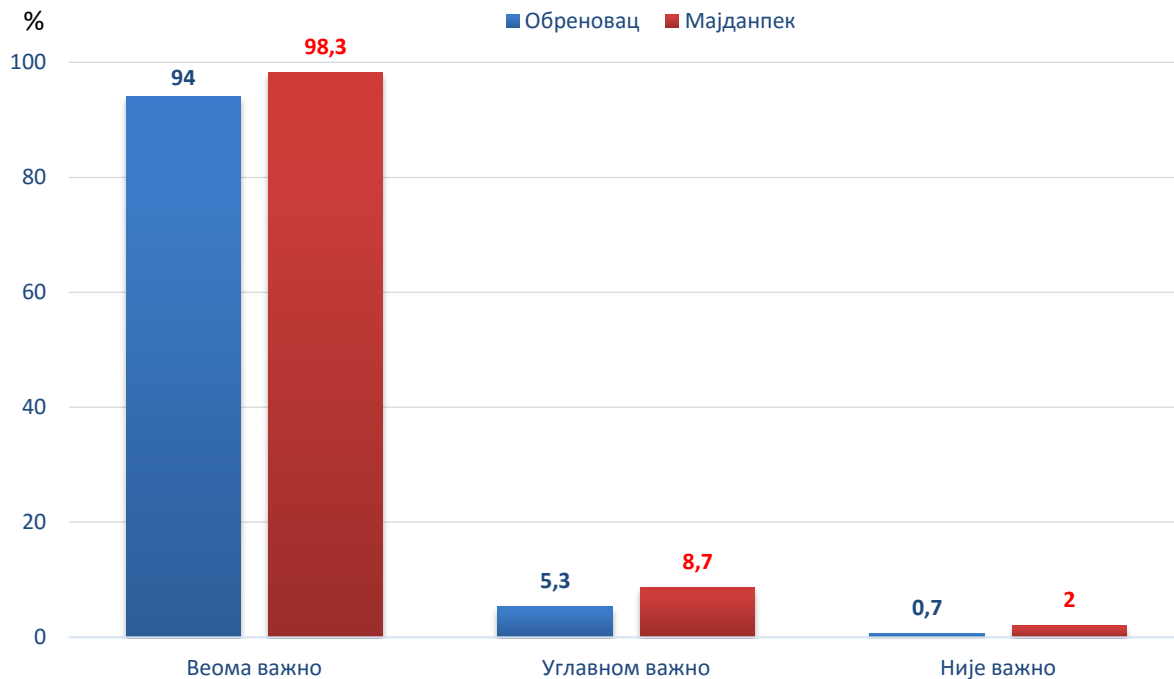
- савремена домаћинства имају ограничену способност реаговања на кризу без вођења од стране државних (локалних) органа власти;
- модерни, урбани живот не омогућава стварање унутрашњих кризних резерви у случајевима када криза доводи до испада великих система снабдевања свим ресурсима неопходним за живот;
- информисање грађана погођених кризом треба да буде у реалном времену, стално, правовремено, поуздано и садржајно, како би се избегла паника, немири, гласине, па и губици људских живота и како би се створили услови да се живот нормализује у максимално могућој мери у датим условима, чекајући решавање кризе;
- кризно информисање треба да буде, поред осталих активности за решавање кризе, централно опредељење одговорне заједнице, државно уређено и локално спроведено у зонама које су погођене кризом, уз специфичности које доноси свака криза и које има свака локална заједница.

У уводу су већ разматрани феномени јавности – опште јавности и кризне јавности, њихове разлике, као и основе мобилизационог понашања људи кроз кризну јавност наспрам опште. Уведена је и радна дефиниција информативне сигурности грађана у кризној ситуацији (ИСКС) за коју су претпоставке затворени систем информисања између носилаца информисања преко јавног канала комуникације и грађана погођених кризом. У кризи се не могу примењивати нити могу да важе правила комплексног друштва и дифузне опште јавности неког низа носилаца информација и неког низа јавних канала – медија, и неких низова грађана, како год их ко према свом правилу и потребама стратификовао. Јер, у кризи се те разлике укидају и реч је о људима који су угрожени и који чекају да им неко у право време обезбеди тачну и потпуну информацију. С друге стране, имамо државни систем одлучивања у кризи (тако је и на нивоу локалне самоуправе) и управљачке структуре великих система снабдевања, који имају обавезу да реше кризе које угрожавају животе, што јесте њихов први приоритет, али и обавезу да управо они, координацијом и разменом информација, обезбеде услове за квалитетну кризну комуникацију државе (локалних органа власти) са угроженим грађанима. У истраживању испитаници са кризним искуством јасно поручују да им је правовремено обавештавање веома важно.



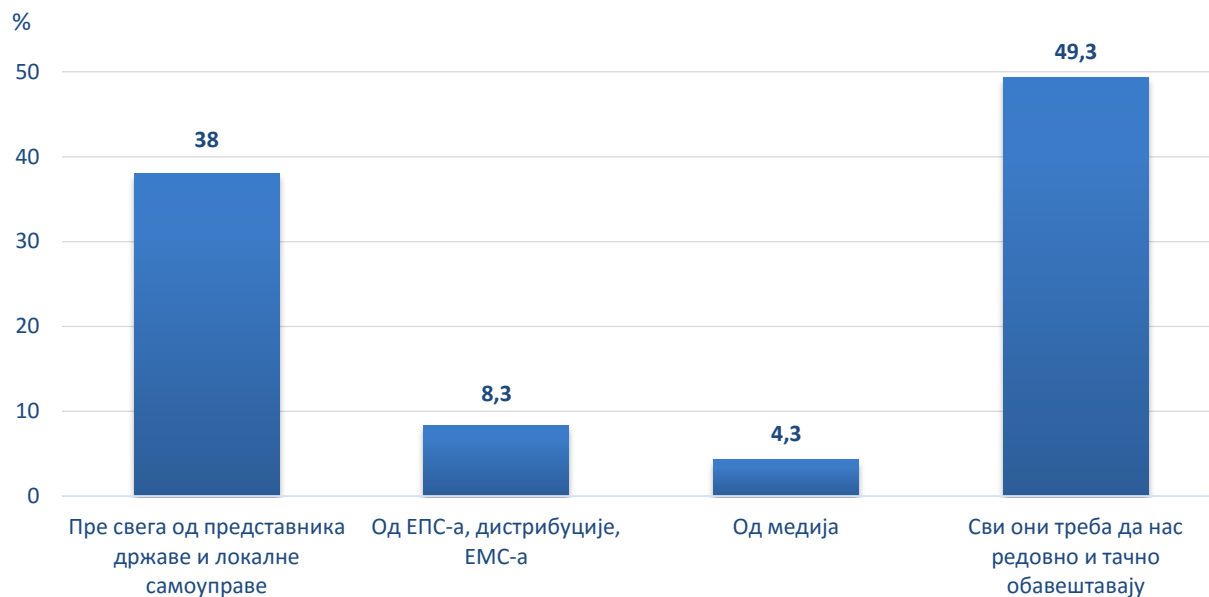
Графикон 14. Колико је за вас важно да у тим данима, када сте без електричне енергије, у право време редовно добијате информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација нормализовати?

Нико (ниједан државни орган, медији) не сме да занемари овај податак који је добијен истраживањем из Обреновца и Мајданпека – 98,7% анкетираних грађана који су били у тешким кризним ситуацијама, када су им и животи били угрожени, истиче да је „важно“ и „веома важно“ (уз незнатне разлике према типу кризе и властите ситуације) да добијају редовно и у право време тачне информације о кризи у којој се налазе и о томе како је држава решава и када ће кризна ситуација проћи. Истраживање је показало да, што је криза била већа, и већи број угрожених грађана наглашава већи значај кризног информисања.



Графикон 15. Колико је за вас важно да у тим данима када су ванредне околности у право време, редовно, добијате тачне информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација нормализовати?

Резултати спроведеног истраживања показују да сви који учествују у решавању кризе треба да обавештавају угрожено становништво.



Графикон 16. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (збирни резултати за оба града)

Носилац информисања у кризној ситуацији треба да има препознат државни ауторитет, јасно поручују анкетирани грађани. Два додатна момента се уочавају, и то очито услед мањка садржаја кризних информација:

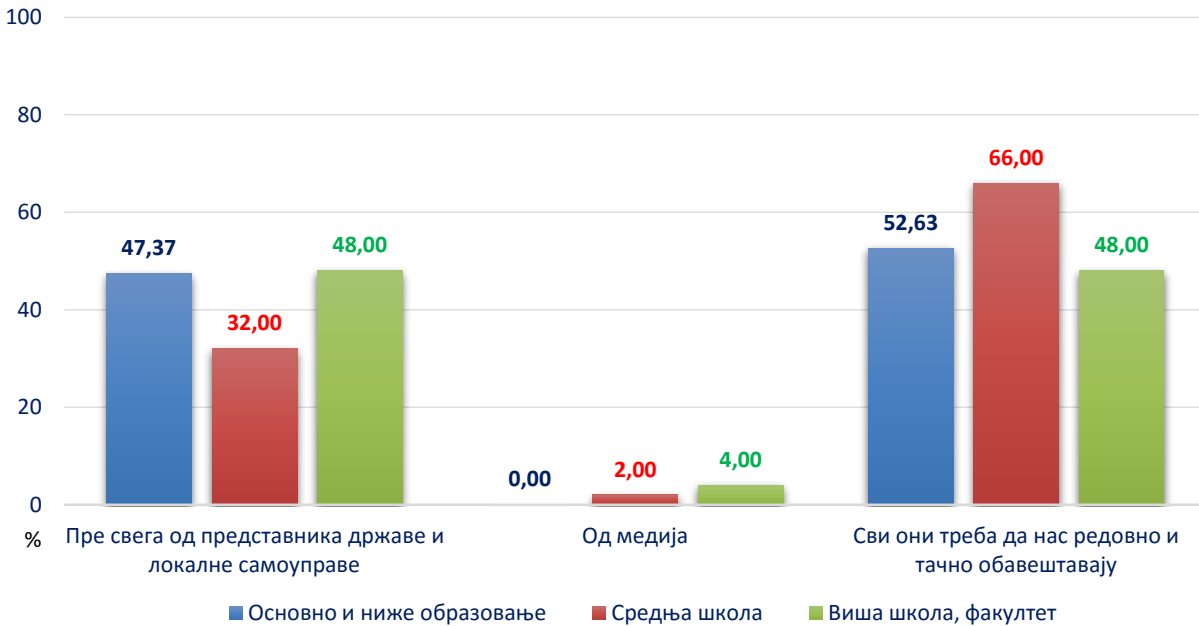
- у великој кризи, као што су биле поплаве у Обреновцу, постала је важна свака информација и била је очекивана (прижељкивана) са било које стране, од било ког носиоца информисања;
- у Мајданпеку, где је прекид у снабдевању електричном енергијом настао због проблема на мрежи високог напона „Електроуређе Србије“, али и на мрежи ниског напона у надлежности дистрибуција ЕПС-а, препознати су, као носиоци информисања, и ЕМС и ЕПС, као системи директно умешани у решавање кризе.

Веома важан податак који треба да помогне у организовању, планирању и реализацији кризних комуникација је – само 4,3% грађана очекује да их медији обавештавају о току решавања кризе.

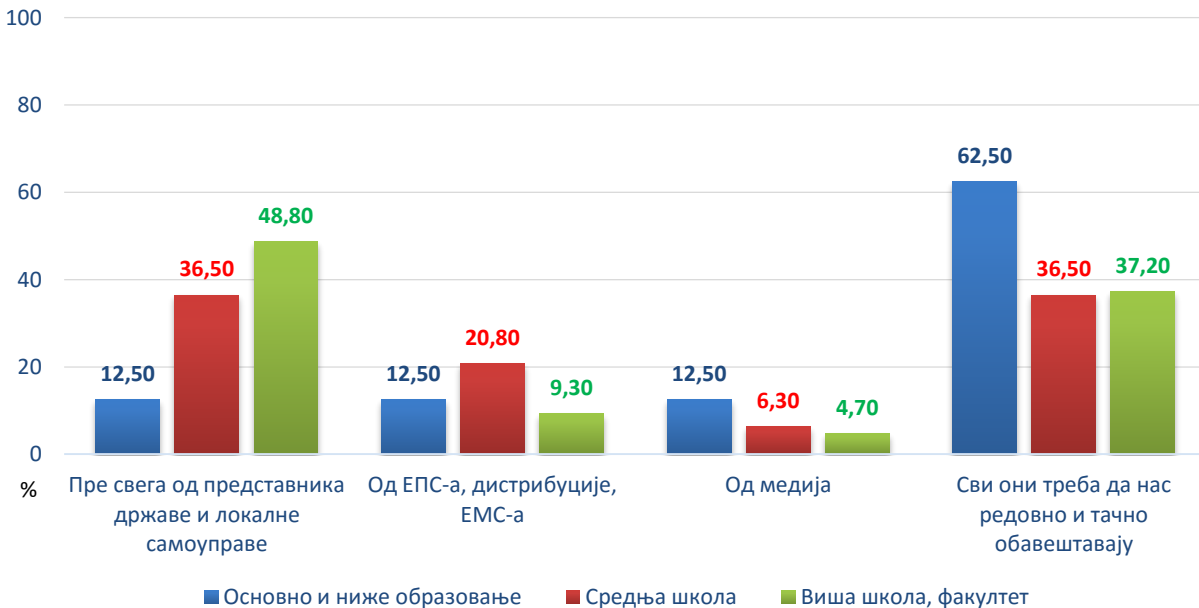


Графикон 17. Од кога очекујете да вас о томе обавештава?

Људима погођеним кризом не треба некаква информација из дискурса опште јавности и нарочито не преко медија који технички нису доступни када нема електричне енергије, већ им треба сигурна, правремена, поуздана, садржајна (предикција и упутство) информација која ће им помоћи у њиховим кризним одлукама везаним за живот домаћинства и окружење. Они то очекују, пре свега, од државних органа, енергетских субјеката, па тек потом од медија.



Графикон 18. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (Обреновац)



Графикон 19. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (Мајданпек)

Истраживањем је потврђен став да у кризама треба да постоји централно управљање кризним комуникацијама, да оне треба да буду уређене, у складу са утврђеним

процедурама, да треба да буду пажљиво креиране за различите циљне групе, затим анализиране, а ако је потребно и кориговане. Наглашава се потреба државног ауторитета и учешћа свих носилаца информација, који се мењају у зависности од типа кризе.

Организациони и технички услови кризног информисања треба да буду једнако разматрани приликом израде различитих сценарија кризних комуникација, јер у кризама, из различитих разлога (техничких, људски фактор) долази до вертикалног и хоризонталног прекида утврђених канала комуникација.

Анализа указује на то да је праг правовременог информисања у овим кризама био на 24%, као и да са развојем кризе јавни канали информисања губе снагу, уместо да се стабилизују. И на то утичу и технички, али и веома значајно људски фактор. То потврђује и ниска оцена коју су добили носиоци информисања – локална самоуправа. Иако у епицентру кризе, није се исказала као руководилац процесима комуникације. Напротив.

Уочена је доминантност савремених средстава комуникације (мобилни телефон) који се користе за приватну комуникацију, али који има низ ограничења за комуникације у кризним ситуацијама (не треба га користити за службену размену информација, рад му је ограничен трајањем батерије, ни организационо ни технички не испуњава услове ИСКС).

Развој мобилних комуникација и нових медија (интернет) променио је и присутност неких медија и канала комуникације у свакодневном животу. Тако се неки канали комуникације опробани и доказани у кризама, као што је нпр. НАТО бомбардовање, не користе у кризама које имају за последицу престанак снабдевања електричном енергијом. У таквим кризама, сви популарни канали комуникације (мобилни телефони, интернет) постају непоуздани, недоступни и технички неупотребљиви (ако нема где да се напуни батерија мобилног телефона или не раде предајници мобилне телефоније).



Графикон 20. Ако сте имали могућност да се обавештавате преко транзисторског радио-пријемника, преко које радио-станице сте се информисали?

Иако је једно од правила за поступања у свим кризама коришћење искустава из претходних криза, како би се свака следећа криза лакше решавала, истраживање је показало, поред осталог, да је коришћење транзисторских радио-пријемника било знатно мање него што је требало да буде и да локалне радио-станице нису имале улогу које треба да имају – да буду локални централни пунктови за прикупљање и емитовање информација које су угрожени грађани очекивали. Разлог – немају агрегате и нису оспособљене да раде у таквим кризним ситуацијама. У Мајданпеку РТВ Мајданпек, која је у стечају, није радила, јер није добила агрегат од локалне самоуправе, иако је радио-програм могао да се слуша преко система разгласа у граду или из возила са звучником које би кружило градом и обавештавало грађане. У Обреновцу, за време поплава, од 15. до 31. маја, није радио ниједан медиј.

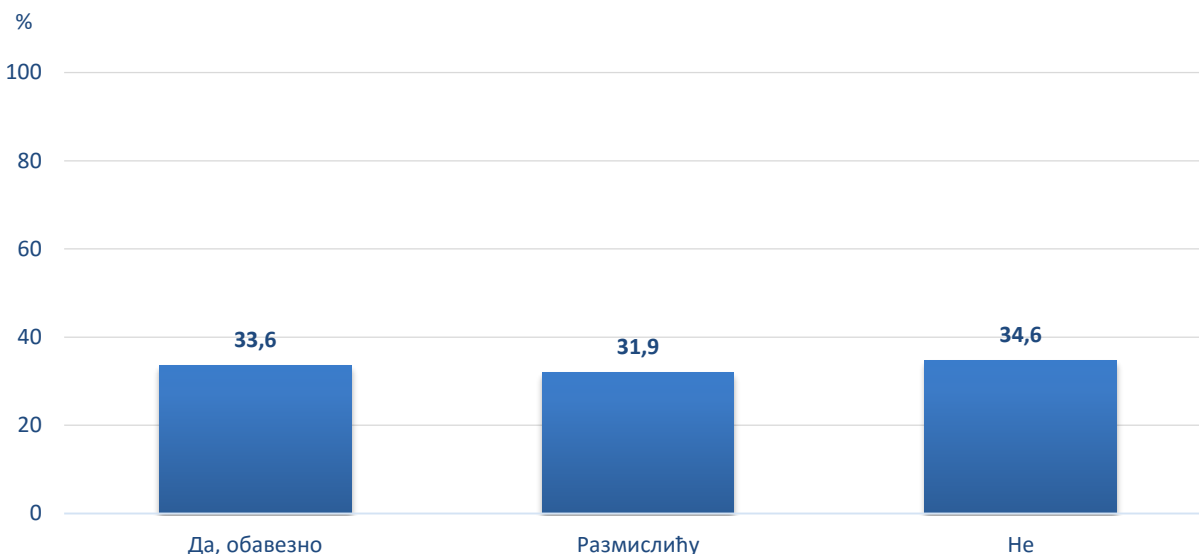
И поред искуства из 1999. године, када је свако одлазио у склониште са транзистором, сада је чак 94,3% испитаника одговорило да нема транзисторски радио-пријемник, који је поуздано аутономно средство информисања, које функционише и у

условима нестанка електричне енергије и представља једину везу са радио-станицама које функционишу.



Графикон 21. Да ли сматрате да је потребно да за обавештавање људи о животу и дешавањима у локалној заједници постоје и локални јавни сервиси (општинске или регионалне телевизије и радио-станице) чије би финансирање помогла локална самоуправа?

И ово истраживање је указало на значај локалних медија и поверење које грађани имају у њих. Чак 49% испитаника сматра да су за обавештавање угрожених грађана у локалним срединама потребни медији чије би функционисање помогла локална самоуправа а за 50% испитаника није важна својинска структура тих медија, већ само да они информишу грађане. Тако је 99% испитаника указало на важност локалних јавних сервиса/локалних радио и ТВ станица у кризама какве су поплаве и зимске олује. „Београдизација“ информисања и слање информација у унутрашњост Србије преко медија из Београда, показала се, и овим истраживањем, као потпуно погрешна. Приватизација локалних радио и ТВ станица и њихова улога у потенцијалним кризама биће обрађена у посебном поглављу.



Графикон 22. Да ли ћете после овог искуства набавити транзисторски радио-пријемник који ће вам и кад немате струје омогућити да слушате разне радио-станице?

Ипак, и поред искуства после петодневног живота без струје, грејања и информација, само 33,6% испитаника истиче да ће обавезно набавити транзисторски радио-пријемник. Начин свакодневног живота, уобичајени канали комуникације и мобилни медији који се на сваком месту могу користити за комуникацију и прикупљање информација, као и трендови развоја средстава мобилних комуникација, битно утичу на избор средстава комуникације у домаћинствима. Истраживање показује да грађани немају транзисторске радио-пријемнике, нити планирају да их набаве, што наговештава да ће то битно утицати и на квалитет комуникација у некој будућој кризи без струје. Грађанин који је у мраку не користи аутономна средства за осветљење (батеријске лампе које омогућавају да се тај проблем ублажи), грејање (плинске пећи), кување (плински решои), обавештавање (транзистори). Развој савремених технологија који диктирају и начин свакодневног живота грађанина, склонио је на маргину сва та помоћна, алтернативна средства. Транзистор, који је био предмет истраживања, само је парадигма отклањања од технолошки превазиђених уређаја. Последице коришћења мобилних средстава комуникације, која одсликавају персонализованост власника уређаја, виделе су се током 2014. у обе кризне ситуације. Нити су носиоци информисања у кризи били припремљени да шаљу поруке, нити су угрожени грађани, иако су били спремни да примају информације, били технолошки опремљени да

их заиста примају у условима када немају електричну енергију. Зато је локална самоуправа у Мајданпеку требало да осмисли тој ситуацији примерене канале комуникације – скуп грађана испред општине на свака три сата, возило са разгласом које би кружило по граду и околини и пружало грађанима информације из званичних извора.

Што се тиче кризног информисања овај недостајући беоцуг организационог и техничког карактера треба да буде надомештен, било новим технолошким решењима у употреби мобилних телефона, уз знатни продужетак живота батерије или препорукама надлежних органа да се свако домаћинство припреми за кризне ситуације и да поред осталог (батеријске лампе, свеће, мале плинске боце) набаве и један транзисторски радио-пријемник и неколико комплета одговарајућих батерија. За овакве кризе није довољно да се одреди ко ће и како да шаље поруке угроженим грађанима, већ и да размишља да ли ће и како те поруке стићи до њих, јер то не сме бити препуштено само грађанима.

Истраживање је утврдило да у кризним условима у Обреновцу, за време поплава, већина (93,3%) домаћинстава није успела да задовољавајуће организује живот, док у Мајданпеку то није успело у 61,33% домаћинстава. Тиме је више него на уверљив начин потврђена зависност функционисања свих система битних за живот једне заједнице од снабдевања електричном енергијом (која очито није мања у случају Мајданпека, јер у Обреновцу су били утицајни и други фактори). Такође је потврђена витална важност не само редовног снабдевања електричном енергијом већ и редовног, тачног и потпуног информисања, и то не само од снабдевача електричном енергијом, већ свих учесника који учествују у организованом животу једне заједнице.

Препознато је да домаћинства немају кризне ресурсе, јер их нема ни савремени урбани живот, који и не спрема, не само јединке, већ и групе, за суочавање са различитим кризама, због чега су, и поред искустава која постоје, грађани осетљивији на сваку врсту кризе. Грађани немају потребна знања да се носе са кризом, ослоњени су на сигурност коју пружају велики системи снабдевања, па је отуд потреба за сигурним информисањем у кризним ситуацијама, када ти системи не функционишу и када су грађани остављени гласинама, више него потврђена.

По оцени испитаника, за њих 98,7%, веома је важно кризно информисање. Они очекују да се све структуре ангажују: носиоци информација – власт 38% и предузећа ЕПС/ЕМС 8,3%, (у Мајданпеку је 16,7% испитаника од ЈП очекивало информације) и

медији 4,3% као јавни канали информисања. Опционо сви извори информисања заједно достижу 49,3%. Функционисање тих извора обавештавања је, по испитаницима, предуслов за квалитетно информисање у кризним ситуацијама. Та очекивања нису испуњена у обе кризе, јер се у процесу кризног информисања није успоставио јединствени троугао односа од носилаца информација, канала јавног информисања и угрожених грађана, што је потребно да би се обезбедила сигурна информисаност.

Две различите кризе су показале да грађани препознају различите носиоце информисања и канале комуникације. Размотрени су и организациони и технички елементи кризног информисања, па се може констатовати да је и по том питању завладао својеврсни вакуум и поред технолошког напретка у овој области. Технолошки напредак је учинио да оно што је доскора било оптимално решење за информисање у кризним ситуацијама у којима нема струје (транзистор) више није уобичајени уређај у домаћинству – нема га чак 94,3% домаћинстава, а тек 33,6% сматра да га, после искуства са описаним кризама, треба набавити.

Став аутора да је транзистор најважнији уређај помоћу кога угрожено становништво може да сазна шта се дешава у кризном подручју у условима престанка снабдевања електричном енергијом потврђује једна од активности Сектора за ванредне ситуације МУП-а Републике Србије. За време поплава у мају те године, Радио Београд I и компанија „Техноманија“, Београд, препознајући значај радија у кризним ситуацијама, обезбедили су донацију Сектору за ванредне ситуације МУП-а РС – 50 транзисторских радио-пријемника и 50 батерија за те апарате. Сектор је, схватајући значај транзисторских радио-пријемника, 24 транзистора поклонио председницима месних заједница на територији општине Крупањ, који су истовремено и повереници цивилне заштите, а 26 транзистора „(...) корисницима услуга геронто-службе на територији општине Крупањ (стара и немоћна лица, самачка домаћинства, удаљена домаћинства до којих је тешко доћи у случају снега, поплава и других непогода и сл.).“⁶¹⁵

Што се тиче прага кризног информисања у оба случаја (Обреновац и Мајданпек) и оба типа кризе, кроз истраживање се намећу оцене:

⁶¹⁵ Документ МУП-а Републике Србије, Сектора за ванредне ситуације, Одељења за ванредне ситуације у Шапцу, Подручна ватрогасно-спасилачка јединица Крупањ, бр. 217.6 – 26/14, од 27.11.2014. Крупањ.

- јавни канали кризног информисања грађана су заказали, тако да за већину њих није било правовремених информација, тек у траговима преко радија;
- носиоци информисања нису квалитетно комуницирали са угроженим грађанима - поузданост информисања је изостала према популацији којој је била најпотребнија;
- кризно информисање се свело на комуникацију преко мобилних телефона са рођацима, пријатељима и на гласине.
-

Табела 18. Резиме првог дела анализе истраживања – вредности кризног информисања

Праг правовременог информисања	24%				
Поузданост информисања	13,4%	од тога ЕПС	2,9%	Гласине	83,2%
Инфо – јавни канали током кризе	8,3%	мобилни т.	34%	Гласине	57,7%
Позитивна оцена садржаја носилаца	11,3%	непоуздано	36,67%	Негативна	52%
Негативна сигурност – инфомрак	80,7%				
Успешно организован живот у кризи	22,67%	Неуспешно организован живот у кризи		77,3%	

Закључак оправдања кризног информисања по захтевима ИСКС (информативна сигурност грађана у кризној ситуацији):

- савремена домаћинства имају ограничену способност реаговања на кризу, уколико их не воде, уз препоруке за понашање у кризној ситуацији, органи заједнице у којој живе;
- урбани живот нема по себи унутрашњих кризних резерви у случајевима када долази до кризног испада великих система снабдевања, будући да је заснован управо на њима, па кризно информисање о раду тих система треба да буде у реалном времену, стално, правовремено, поуздано и садржајно, како би се омогућили минимални услови за живот, уз спречавање губитка људских живота, смањивање трошкова грађана погођених кризом и целе заједнице;
- кризно информисање треба да буде централно опредељење друштва, да буде државно уређено, локално спроведено у зонама погођеним кризом, специфично организовано и реализовано, у складу са специфичностима локалне заједнице

која је погођена кризом (98,7% истиче важност кризног комуницирања, 55,4% очекује да носиоци информисања буду локална власт и ЈП).

Табела 19. Резиме другог дела анализе истраживања – важност кризног информисања

Неуспешно настављен живот у кризној ситуацији Обреновац	93,3%	Неуспешно настављен живот у кризној ситуацији Мајданпек	61,33%		
Важност кризног информисања	98,7%				
Носиоци информисања – власт	38,7%	ЕПС/ЕМС	16,7%	Сви	42,7%
Нема поуздано средство информисања као што је транзистор	94,3%	Хоће да га набави	33,6%	Неће да га набави	34,6%

Обе постављене основне хипотезе потврђене су истраживањем:

- угрожени грађани су били слабо информисани;
- они нису ни били циљна јавност најважнијих медија као преносилаца порука о стању у угроженим подручјима, јер су се ти медији обраћали јавности која није била угрожена.

Истраживање је потврдило и све помоћне хипотезе:

- у кризним ситуацијама изузетно је важна координирана кризна комуникација свих субјеката, а носилац координације треба да буде орган локалне самоуправе, уколико је он тај који решава кризу;
- велики системи који грађанима обезбеђују елементарне услове за живот, треба да буду потпуно оспособљени за кризне комуникације, како би угроженим грађанима правовремено пружали информације;
- грађани су, и поред искустава из претходних криза, потпуно неспремни за кризне ситуације.

5.4.2. Кризне комуникације за време блекаута

Делимични или потпуни распади електроенергетског система (ЕЕС) када без струје остану хиљаде, десетине хиљада, па и милиони купаца (такозвани блекаути⁶¹⁶) дешавају се

⁶¹⁶ Black out (блекаут) – потпуни престанак напајања на конзумном подручју (хаваријски режим). Настаје без најаве, траје у неодређеном временском периоду и углавном се дешава услед великих хаварија на опреми или великих временских непогода.

и данас, без обзира на „паметне мреже“ и савремене технологије које се примењују у раду електроенергетских компанија. То доказују и два велика блекаута у 2015. години – у Пакистану, 26. јануара, када је без струје остало 140 милиона, и у Турској, 31. марта, када је прекинуто снабдевање 70 милиона људи.

Дерегулација и либерализација тржишта, улазак великог броја снабдевача, већи број оператора система на високом напону и на дистрибутивном нивоу, значајно ослањање на информационо-комуникационе технологије (изградња „паметних мрежа“) допринело је „(...) интеграцији европске електричне мреже, смањивању трошкова, али и запостављању аспекта поузданости система. (...). Приватизација и либерализација су створиле проблем. Данас је готово немогуће утврдити број домаћих снабдевача и страних учесника на тржишту, што доводи до проблема да се утврди одговорност за функционисање система. (...)“⁶¹⁷ Као значајан проблем у ванредним ситуацијама, истичу Јерн Биркман (Jörn Birkmann) и остали, појављују се „(...) недостатак координације и обавезујућих правила између оператора система за рад у таквим условима (...)“⁶¹⁸, што указује на то да либерализација доноси одређене проблеме, пре свега у кризним ситуацијама. Узроци прекида у снабдевању, сем ако није реч о временским непогодама (врућине или хладноће) или терористичким нападима, мало су истражени и релативно су нова тема. Мада је у пракси вероватноћа за нестанак струје релативно ниска, а просечно трајање таквих прекида у Западној Европи износи неколико минута, генерална припрема за потенцијалне кризне ситуације је прилично лоша. Данијел Лоренц (Daniel F. Lorenz) такође сматра да је приватизација електроенергетског сектора донела и одређене проблеме, а не само могућност избора снабдевача и евентуално снижавање цена струје. Он истиче да је „(...) приватизација јавних услуга довела до заједничке неодговорности и да је одговорност нестала.“⁶¹⁹

Материјалне и нематеријалне штете изазване блекаутима у до сада забележеним случајевима мере се стотинама милиона или милијардама долара, јер нестанци струје не погађају само привреду и домаћинства, већ све „(...) основне критичне инфраструктуре, као

⁶¹⁷ Birkmann, J., Bach, C., Guhl, S., Witting, M., Welle, T., & Schmude, M. (2010). *State of the Art der Forschung zur Verwundbarkeit Kritischer Infrastrukturen am Beispiel Strom / Stromausfall*. Risk Management. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit. Преузето 13.10.2015. http://irgc.org/wp-content/uploads/2010/08/state_of_the_art_der_forschung_zur_verwundbarkeit_kritischer_infrastrukturen_unu_2010.pdf

⁶¹⁸ *Ibid.*

⁶¹⁹ Lorenz, D. F. (2010). *Kritische Infrastrukturen aus Sicht der Bevölkerung*, Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der FU Berlin. Посећено 12.10.2015. http://www.sicherheit-forschung.de/publikationen/schriftenreihe_neu/sr_v_v/sr_3.pdf

што су снабдевање водом и прехрамбену индустрију или информационе и комуникационе технологије (...) Нестанак електричне енергије ствара потенцијалну могућност за катастрофе, јер нема замене за електричну енергију која омогућава функционисање пројектованих друштвених процеса.⁶²⁰

У Србији која је део паневропског тржишта електричне енергије и која се организује у складу са директивама Европске уније, ЈП ЕПС је носилац производње угља и електричне енергије, али и преноса и дистрибуције струје на напону испод 110 киловолти (kV). Већ смо истакли како је компанија основала и два зависна привредна друштва – ЕПС Снабдевање (снабдевач) и ЕПС Дистрибуција (оператор дистрибутивног система). У ЈП Електромрежа Србије (ЕМС) је пренос на високом напону изнад 110 kV, које је и оператор преносног система. То значи да се, с обзиром на идентичну организациону поставку електроенергетског сектора, могу правити компарације кризних ситуација и корпоративних кризних комуникација електроенергетских субјеката у Србији и у ЕУ.

Истраживање рађено кроз студије случаја о кризама у Обреновцу и Мајданпеку, показало је да у ЈП ЕПС и ЈП ЕМС у кризним ситуацијама немају правовремене и потпуне интерне комуникације с јавностима, али ни развијене и координиране екстерне комуникације ка купцима. Приликом израде новог модела кризних комуникација за електроенергетске субјекте у Србији, које видимо као битан допринос овог рада треба размотрити и уважити искуства европских оператора дистрибутивног система у кризним ситуацијама.

За комуникацију са купцима у условима блекаута или дужих локалних прекида у снабдевању веома је важна ИКТ инфраструктура, па Михаел Хит (Michael Hiete) и остали указују да „(...) ако нестане струја, комуникациони алати и готово све остале инфраструктуре, неће функционисати након одређеног времена, што може имати озбиљне последице, посебно у случају дугих испада.”⁶²¹ Међутим, није свака ИКТ инфраструктура доступна у различитим сценаријима, па у зависности од тога који су узроци прекида и

⁶²⁰ *Ibid.*

⁶²¹ Hiete, M., Merz, M., Trinks, C., Grambs, W., & Thiede, T. (2010). *Krisenmanagement Stromausfall (Langfassung) - Krisenmanagement bei einer großflächigen Unterbrechung der Stromversorgung am Beispiel Baden-Württemberg*, Innenministerium Baden-Württemberg & Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Eds., Stuttgart. Преузето 12.8.2015. ca http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/PublikationenKritis/Krisenhandbuch_Stromausfall_Kurzfassung_pdf.pdf?__blob=publicationFile

колико траје прекид, треба да се разрађују и различити сценарији комуникације са купцима.⁶²²

За анализу комуникације са купцима у кризним ситуацијама изузетно су значајна искуства оператора дистрибутивног система из најразвијенијих земаља, чланица ЕУ и Еурелектрика (Eurelectric)⁶²³. Та анализа урађена 2014. године у 11 земаља ЕУ⁶²⁴ даје одговоре на питања *ко, када, како и којим каналима комуникације* обавештава купце у случају изненадног и великог престанка снабдевања електричном енергијом изазваног, на пример, великим невременом. Анализа омогућава поређење њихове праксе са искуствима електроенергетских компанија у Србији (Обреновац и Мајданпек).

У екстремним кризним ситуацијама (велики прекид и велики број људи без струје) од кључног значаја је брзо и прецизно информисање купаца. Тада кориснички сервис електроенергетске компаније добија на значају и показује све своје капацитете, јер је „(...) пружање детаљних и корисних информација (...) једнако важно као и брзо поновно прикључење купаца као једно од средстава за повећање задовољства купаца.“⁶²⁵ Овакав став Еурелектрика је потврђен и истраживањем мњења у Обреновцу и Мајданпеку, што указује да такав пример добре праксе (*best practice*) треба да примењују и српске електроенергетске компаније.

Када су у питању кратки прекиди у напајању, „(...) комуникација се може обезбедити уз помоћ аналогне телефоније, као и уређајима на батерије, све док комуникациона инфраструктура није оштећена или преоптерећена. У условима нестанака струје на локалном нивоу, под одређеним околностима, мобилна телефонија и мобилне интернет везе могу се одржавати напајањем из околних базних станица које нису погођене испадом. (...) Веома је важно да примопредајник буде у функцији (...).“⁶²⁶

⁶²² Више о сценаријима комуникације у кризним ситуацијама у Deutscher Bundestag, (2011), *Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften – am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung*, преузето 14.10.2015. из Reuter, C., „Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013 на www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf

⁶²³ EURELECTRIC – Унија електричне индустрије – удружење које заступа заједничке интересе индустрије електричне енергије на паневропском нивоу, као и њене филијале и сараднике на неколико других континената. У складу са својом мисијом, EURELECTRIC настоји да допринесе конкурентности индустрије електричне енергије, да обезбеди ефикасну заступљеност индустрије у јавним пословима, као и да промовише улогу електричне енергије, како у напретку друштва тако и у помагању и пружању решења за изазове одрживог развоја.

⁶²⁴ Анкета је обухватила индустријска удружења и операторе дистрибутивног система (ОДС) из Немачке, Шпаније, Финске, Француске, Грчке, Литваније, Холандије, Пољске, Португала, Шведске, Велике Британије и Норвешке.

⁶²⁵ Преузето 22.9.2015. са http://www.eurelectric.org/media/172031/dso_communication_with_customers-a5-v11_final-2015-2330-0001-01-e.pdf

⁶²⁶ Reuter, C., „Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, преузето 14.10.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>

Табела 20. Распољивост комуникационих система у условима прекида у снабдевању електричном енергијом (извор: <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>)

#	Медијум	Сценарио А (<8h)	Сценарио 2 (8-24h)	Сценарио 3
1	Телефон	Да, али може бити преоптерећен	Не	Не
2	Мобилни телефон	Да, али може бити преоптерећен	Не	Не
3	Интернет (преко мобилног телефона)	Да, али може бити преоптерећен	Не	Не
1-3	(у случају да централа/базна станица нису оштећени)	Да	Да	Да
4	ТВ	Не	Не	Не
5	Радио (обезбеђен пријемник са напајањем на батерије)	Да	Да	Да

Немачки савезни парламент⁶²⁷ је анализирао ризике за модерно друштво у условима нестанка електричне енергије широког обима и дугог трајања. Позивајући се на документ Бундестага „Опасности и рањивост модерних компанија – примери великих и дуготрајних прекида у напајању електричном енергијом“, Кристијан Ројтер (Christian Reuter)⁶²⁸ указује на то да су тада последице по функционисање информационих система и телекомуникација драматичне. У области фиксне телефоније дигитални уређаји одмах престају да раде, као и базне станице мобилних мрежа. Мобилни уређаји, ако су потпуно напуњени, могу да раде још неколико дана, али ће тада проблем бити преоптерећење мреже због повећаног обима саобраћаја. Масовни медији у условима престанка напајања струјом могу да буду у функцији уколико су оспособљени да се напајају у ванредним ситуацијама (нпр. новински издавачи). Велики значај има радио и стога је изузетно важно да тај медиј обавештава купце, јер, уколико имају транзисторски пријемник на батерије, могу да примају информације о прекиду снабдевања. Сви ови ставови Кристијана Ројтера такође, су потврђени

⁶²⁷ Deutscher Bundestag, *Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften – am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung*, 2011, str. 104.

⁶²⁸ Reuter, C., „Power Outage Communications: Needs, Infrastructures, Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, стр. 885.

истраживањем у Обреновцу и Мајданпеку, што значи да нестанак електричне енергије у Србији и Немачкој има исте последице на функционисање канала комуникације и актуелизује значај радија као комуникационог канала и транзисторског радио-пријемника.

Међутим, Матијас Холенштајн (Matthias Holenstein) и Лукас Кинг (Lukas Küng) тврде да је развојем савременијих уређаја, пре свега дигиталних технологија, коришћење уређаја који за напајање користе батерије (транзистори или кабловски телефони који се директно повезују на телефонску мрежу) смањено. „То је чињеница која се често увиди/схвати само током нестанка струје.“⁶²⁹ На тај тренд указују и Елке М. Гин (Elke M. Geenen),⁶³⁰ Уте Менски (Ute Menski) и Јоаким Гардемман (Joachim Gardemann)⁶³¹ наглашавајући да су током последње деценије XX века смањене могућности да се становништво упозори на могуће кризне ситуације и да се у тим кризама са њима квалитетно комуницира.

Ројтер закључује да је расположивост комуникационих система различита у зависности од дужине трајања прекида. Дужи прекиди у снабдевању струјом смањују могућности коришћења ИКТ инфраструктуре. Уколико се телефонска централа/базна станица снабдева и даље електричном енергијом у свим сценаријима функционишу комуникације преко телефона, мобилних телефона и интернета. Уколико централа/базна станица нема електричну енергију, комуникација преко телефона и мобилних телефона, као и преко интернета је отежана или немогућа.

За кратке прекиде у напајању комуникација се може обезбедити уз помоћ аналогне телефоније, као и уређајима на батерије, све док комуникациона инфраструктура није оштећена или преоптерећена. У условима нестанка струје на локалном нивоу, под одређеним околностима, мобилна телефонија и мобилне интернет везе могу се одржавати напајањем из околних базних станица које нису погођене испадом. У свим сценаријима, без обзира колико траје прекид, најпоузданији извор информација за купце који немају електричну енергију је – транзисторски радио-пријемник.

⁶²⁹ Holenstein, M., & Küng, L. (2008). *Stromausfall – was denkt die Bevölkerung*. Sicherheit, (3), стр. 61.

⁶³⁰ Geenen, E. M. (2009). *Warnung der Bevölkerung*. Gefahren und Warnung. Drei Beiträge, hgg. von der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern. Schriften der Schutzkommission. Band 1, стр. 61–102.

⁶³¹ Menski, U., & Gardemann, J. (2008). *Auswirkungen des Ausfalls Kritischer Infrastrukturen auf den Ernährungssektor am Beispiel des Stromausfalls im Münsterland im Herbst 2005*. Münster: Fachhochschule Münster. Преузето 16.10.2015. са http://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2011/677/pdf/Stromausfall_Muensterland.pdf

Комуникација у кризним ситуацијама, наглашавају Петер А. Андерсен (Peter A. Andersen) и Брајан Х. Шпицберг (Brian H. Spitzberg),⁶³² мора бити редувантна, како у избору медија за преношење, тако и у вези са селекцијом извора информација. Истичу да је потребно да буде у функцији што више канала за информисање, а комуникација и дијалог не треба да се воде у једном смеру, већ да буде двосмерна.

У компанијама (чланицама Еурелектрика) које су биле предмет њихове анкете, потврђује се да је оно што је прописано законима као обавеза за обавештавање купаца, минимум који морају да испоштују, али да имају слободу у избору које алате комуникације ће да користе. „Европски ОДС-ови комуницирају са купцима изван својих законских обавеза и прилагођавају се новим потребама купаца, крећући се од традиционалних канала комуникације (ТВ, радио, штампа, телефонски позиви) ка алатима као што су друштвени медији и апликације за мобилне телефоне.“⁶³³ Непланирани прекиди у снабдевању електричном енергијом стварају високе трошкове и велике проблеме. Паметне дистрибутивне мреже и већи степен дигитализације смањују ризик од непланираних прекида у нормалним временским условима. Међутим, „(...) експанзија примене решења које доносе паметне мреже доноси већу изложеност тих мрежа сајбер нападима (...)“⁶³⁴ и критичне инфраструктуре, ослоњене на електричну енергију и ИКТ, по Данијелу Лоренцу, постају „(...) Ахилова пета модерних друштава.“⁶³⁵

У екстремним условима (олујни ветрови, циклони, поплаве, зимске непогоде...) оператори дистрибутивног система (ОДС-ови) развијају специјалне алате комуникације. Да би се управљало кризним комуникацијама неопходно је да се знају одговори на два питања – ко је одговоран за комуникацију и који купци примају циљане информације? Код европских оператора система (ОДС-ова и ОПС-ова) и снабдевача те дилеме су отклоњене. Са купцима електричне енергије комуницирају и снабдевачи и ОДС-ови, али су теме комуникације различите. Снабдевачи/трговци су на тржишту суочени са конкуренцијом и са купцима комуницирају на теме као што су: понуда за снабдевање електричном енергијом, прикупљају податке о потрошњи у реалном времену и ценама. Они нуде своју робу (или

⁶³² Andersen, P. A., & Spitzberg, B. H. (2009). „Myth and Maxims of Risk and Crisis Communication“. In R. L. Heath & D. O’Hair (Eds.), *Handbook of Crisis Communication* (pp. 206–226). New York: Routledge.

⁶³³ Преузето 22.9. са http://www.eurelectric.org/media/172031/dso_communication_with_customers-a5-v11_final-2015-2330-0001-01-e.pdf

⁶³⁴ Birkmann, J., Bach, C., Guhl, S., Witting, M., Welle, T., & Schmude, M., (2010), *State of the Art der Forschung zur Verwundbarkeit Kritischer Infrastrukturen am Beispiel Strom/Stromausfall*. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der FU Berlin. Посећено 13.10.2015. http://irgc.org/wp-content/uploads/2010/08/state_of_the_art_der_forschung_zur_verwundbarkeit_kritischer_infrastrukturen_unu_2010.pdf

⁶³⁵ Lorenz, D. F. (2010). *Kritische Infrastrukturen aus Sicht der Bevölkerung*. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der FU Berlin. Посећено 12.10.2015. на http://www.sicherheit-forschung.de/publikationen/schriftenreihe_neu/sr_v_v/sr_3.pdf

само електричну енергију или гас и електричну енергију), убеђују купце да су они за њих најбољи избор и да су њихове понуде и пакети услуга најповољнији.

Оператори дистрибутивног система (ОДС-ови) имају такође, веома важну комуникацију са купцима и они су централна тачка контакта кад је реч о функционисању мреже. У земљама Еурелектрика, ОДС је задужен за кризне комуникације са купцима током непланираних прекида у снабдевању. Тада развијају посебне канале комуникације за поједине категорије купаца и заинтересоване стране. То значи да са сваком заинтересованом страном/купцем (они се не налазе сви у истој категорији, ни по значају, ни по нивоима снабдевања и комуникације), развијају посебне канале и алате комуникације – за угрожене купце/домаћинства, за јавне институције, за велике комерцијалне и индустријске објекте. Комуникација према „угроженим потрошачима“ у условима прекида снабдевања је у већини случајева законска обавеза, па је у анализи Еурелектрика та категорија купаца означена као веома важна. Схватајући значај комуникације са купцима електричне енергије, посебно у кризним ситуацијама, алати комуникације се одређују на националном нивоу. То укључује и обавезне и добровољне канале комуникације.

Сваки прекид у снабдевању електричном енергијом је другачији и није могуће један модел комуникације користити сваки пут када се деси кризна ситуација. Компаније/дистрибуције треба да прилагођавају своју комуникацију специфичностима коју носи одређена кризна ситуација.

У Грчкој ОДС нема обавезе у области комуникација са купцима које су прописане законом и сва комуникација је ствар добре воље. У Норвешкој, ОДС има обавезу да информише купце, али је њему препуштен избор средстава, алата и канала комуникације, док у Холандији, обим кризе одређује избор канала и алата. Анализа Еурелектрика је показала да ОДС-ови развијају кризне комуникације и преко традиционалних инструмената, али и дигиталних и персонализованих носача информација.

У кризним ситуацијама купцима се обезбеђују следеће информације – *зашто* је дошло до прекида у снабдевању, *где* се десио поремећај у систему, *колико ће трајати* прекид у снабдевању и *када ће се успоставити редовно снабдевање*. То су информације које ОДС треба да обезбеди купцима. У истраживању спроведеном у Обреновцу и Мајданпеку приликом елементарних непогода, доказано је да ни један електроенергетски субјект који треба да обавештава купце, те информације није обезбеђивао – ни

правовремено, нити су то биле потпуне и тачне информације. Истраживање Еурелектрика је показало да готово сви оператори дистрибутивног система у наведеним земљама комуницирају са купцима преко кол центара са наменском телефонском линијом за купце и да у најкраћем року на своје сајтове постављају информације о кризним ситуацијама. То су обавезни канали комуникације. Готово сви ОДС-ови центри за комуникацију са јавностима користе традиционалне медије – телевизију, радио и штампу – без обзира на то што ти купци немају електричну енергију. Готово половина анкетираних ОДС-ова за пласирање релевантних информација користи апликације за смарт телефоне, као и друштвене медије Твитер и Фејсбук.

Еурелектрик наводи примере добре праксе одређених ОДС-ова из којих се могу видети канали и алати комуникације који се ефикасно користе уз примену најсавременијих информационо комуникационих технологија. Ти примери би требало да буду смерница оператору дистрибутивног система у Србији (ЕПС Дистрибуција).

Vattenfall Distribution, Шведска користи апликације за смартфон и има посебну комуникацију са великим индустријским потрошачима. Апликација за смартфон шаље ка купцима који су остали без струје, информације о испадима, укључујући и мапу и процењено време када се очекује нормализација снабдевања. Информација садржи и податке о времену нестанка струје, броју купаца који су без струје, шта је узрок прекида у снабдевању (ако је могуће) и извињење компаније. Захваљујући тој апликацији коју је од ОДС-а преузело више од 10.000 људи, купци електричне енергије на свој смартфон добијају аутоматску поруку кад нестане електрична енергија, затим, обезбеђује им могућност да пријаве испад кроз процедуру кроз коју их води апликација. Истовремено, добијају обавештење о износу компензације на коју имају право због тога што им је онемогућено редовно снабдевање. За велике индустријске купце струје постоји посебан број кол центра. ОДС сваког од њих позива да их обавести о разлозима нестанка струје и трајању прекида у снабдевању и шаље им и-мејл, најкасније 20 минута после прекида у испоруци, у коме се налази детаљна информација који далековод, трафо-станица и прекидач су погођени или на ком напонском нивоу је прекид.

И немачки дистрибутер Netz Leipzig је у априлу 2014. године понудио купцима бесплатну апликацију за мобилне уређаје Андроид и iOS. Купци који преузму апликацију, у тренутку прекида снабдевања енергентима на свој телефон добијају информације у вези

са снабдевањем струјом, у вези са системом за дистрибуцију природног гаса, као и о раду градске топловодне инфраструктуре. Апликација даје индикације о томе како да купци реагују и укључује контакт информације свих релевантних актера. Уз то, постоји могућност да купац који је у мраку, преко телефона комуницира и са контролним центром ОДС-а. Прекиди су регистровани и уграђени у мапу, користећи *open source* у оквиру пројекта OpenStreetMap. Апликација омогућава да се у оба формата купцу проследи информације о локацији прекида, као и о предвиђеном трајању прекида. Када купац остаје без електричне енергије због радова на мрежи ОДС је обавезан да га три дана унапред обавести када и колико остати без електричне енергије, а апликација омогућава кориснику/купцу да ту информацију сачува у календару у свом мобилном уређају.

Друштвене мреже су код неких ОДС-ова значајан канал комуникације ка купцима захваљујући томе што је све више паметних телефона и преносивих рачунара чији рад не зависи од тренутне испоруке електричне енергије. Еурелектрик као пример добре праксе у коришћењу друштвених мрежа наводи дистрибуцију Ile de France, која припада ERDF, Француска. У циљу унапређења комуникације са купцима ERDF у овом региону користи Твитер, који се у пракси показао као веома ефикасан алат да се до купаца доспе на личнији и реактивнији начин. Када се десе прекиди у којима велики број купаца остане без струје, они могу да шаљу директне твитер поруке на национални ERDF Твитер налог или мејлове на један од три регионална мејла свог ОДС-а (Ile-de-France@ERDF_IDF_Ouest; Ile-de-France@ERDF_IDF_Est; Ile-de-France@ERDF_Paris). За време прекида одвија се двосмерна комуникација између ERDF-а и његових пратилаца како на националном налогу, тако и на посебном регионалном налогу. Купац добија информације о свим мерама које се предузимају да се реши проблем и уколико је то изводљиво, о процењеном времену чекања да се снабдевање настави. ERDF проактивно прати своје Твитер налоге претражујући их по кључним речима, као што су “*coupure*” (*outage*) испад, “*panne*” (*breakdown or failure*) хаварија или квар, или “*électricité*” (*power*) електрична енергија. Анкета је показала да је током великог нестанка струје у Паризу, у септембру 2013. године (6.000 купаца без струје више од 24 часа) ERDF одговорио на 300 твитова директно упућених на @ERDFofficiel account и око 1.000 твитова који нису били посебно упућени ERDF-у, али који су садржали наведене кључне речи. У складу са праксом комуникације на друштвеним мрежама, твитови ОДС-а су даље ретвитовани кроз мрежу њихових иницијатора – следбеника, чиме је много

шира публика била информисана о самом догађају. Ипак, закључак је да Твитер само допуњава, али не замењује друге канале комуникације према купцима ERDF-а. С обзиром на то да су законски власници дистрибутивне мреже локалне власти, а да мрежом само управља ОДС, омогућена је и комуникација локалних власти са својим грађанима других кључних актера и то преко регионалног твитер налога ERDF-а.

Сличну комуникациону праксу са купцима има и дистрибуција Darwin ESB Networks, Ирска. Они су развили DevStats апликацију за мобилне телефоне која је доступна на смарт телефонима и на сајту ESB. Апликација је повезана са ESB системом управљања прекидима и обезбеђује најновије информације о хаварији и времену враћања мреже у редовно стање. Купци су апликацију добро прихватили и највише се користи за време великих прекида у испоруци струје. У 2013. години, ESB Networks је почео да користи Твитер као канал комуникације преко кога се пружају информације о хаварији и времену враћања мреже у редовно стање. Преко твитера купцима унапред шаљу упозорења како би на време напунили батерије својих мобилних телефона, чиме ће бити у прилици да комуницирају са дистрибуцијом, затим их подсећају да обезбеде бакље и преносе им упутства о мерама безбедности које мора да поштују.

Значај кризних комуникације једне електроенергетске компаније са својим купцима доказан је у пракси и за време олује Дарвин када је у фебруару 2014. године на територији ОДС-а Darwin ESB Networks, без струје остало 260.000 купаца. Овај ОДС је схватио значај комуникације са купцима у управљању екстремним догађајима, јер је потребно да им се у најкраћем року обезбеди одговор на питање када ће струја стићи. У случају великог невремена када није могуће да се у кратком року успостави редовно снабдевање, нити је могуће да се процени обим штете и време отклањања последица, важно је да дистрибуција редовно обавештава купце шта предузима како би се санирала мрежа. На врху комуникационих активности је редовно обавештавање преко свих радио-станица, али су му значајни и додатни канали комуникације, као што је блог, који је обезбедио информације о рестаурацији, укључујући и фотографије екипа на раду и табеле на компанијском сајту где се постављају информације о времену када ће бити успостављено редовно снабдевање на локацији на којој се налази купац. Сва комуникација у периоду док купац нема струју има за циљ да смањи број поновљених позива кол центру и да ублажи њихово незадовољство.

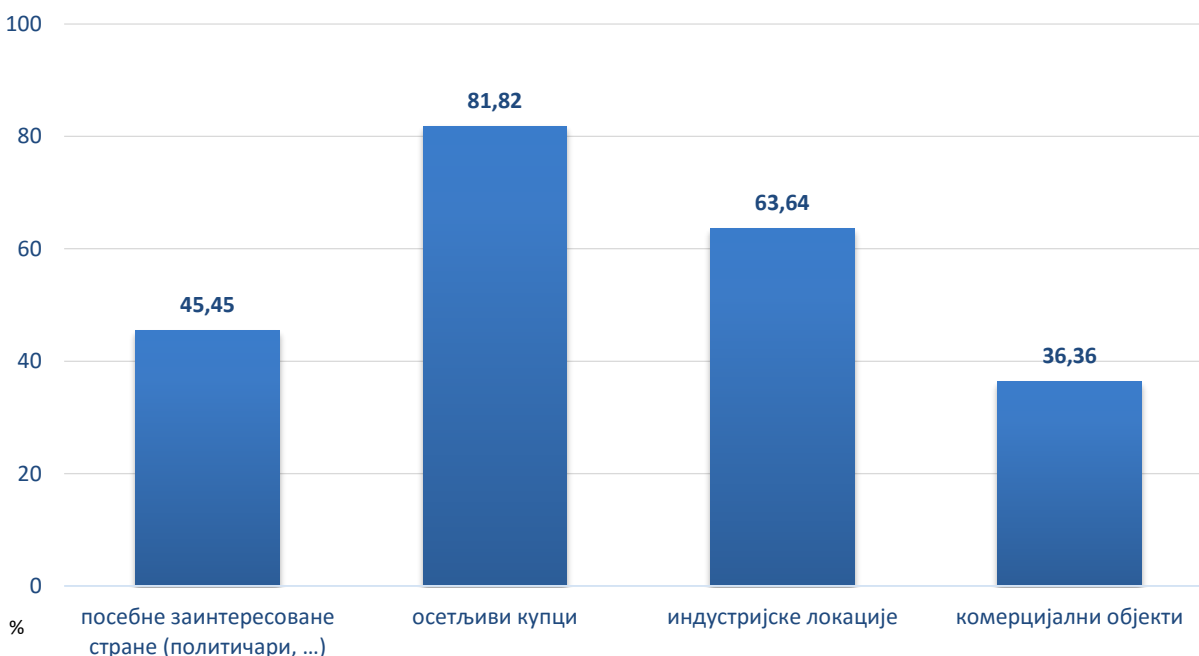
Искуство из зимских олуја 2013/2014. на енергетској мрежи Energy Networks Association, Велика Британија, јасно указује на правце унапређивања комуникације са купцима у таквим елементарним непогодама. У Великој Британији, где временске непогоде често изазивају проблеме на енергетским мрежама, комуникација ОДС-ова са купцима је кључни аспект корисничког сервиса. Мрежни оператори у Великој Британији користе различите канале и алате комуникације како би се обезбедило боље обавештавање купаца – кол центре, реактивна и проактивна СМС обавештења, мобилне апликације, онлајн комуникације преко сајтова и друштвених медија, као и локалне медије. Унапређује се, пре свега, комуникација преко кол центара. Просечно време одговора на позив купца је нешто више од две секунде, а у року од 20 секунди одговори се на 99,8% позива. Ток кризе, у различитим фазама испада из мреже или инцидента, прати и креирање различитих порука купцима, које се прилагођавају стању на терену. Иако је прекиде у снабдевању тешко предвидети, ОДС је у стању да брзо реагује и да се купцима, пре свега, извини због прекида у снабдевању, затим да, ако је то могуће у кратком року, објасни узрок прекида и да им обезбеди информацију, уколико је то могуће, када ће се успоставити редовно снабдевање. После невремена са којим је био суочен овај ОДС, анализирана је комуникација са свим купцима, док су с купцима из индустрија одржане радионице на којима су размењена искуства и утврђене препоруке најбоље праксе, па компаније сада имају израђене акционе планове за поступање у будућим кризним ситуацијама. Вежбе за поступање ОДС-ова у току прекида снабдевања струјом, нарочито, тестирање могућности комуникације преко друштвених мрежа, показало је да су могућности реаговања/одговора преко њих, изузетно велике за сваку индустрију која комуницира са великим бројем потрошача током прекида у снабдевању. Како велики број купаца не зна бројеве телефона ОДС-ова које треба позвати када дође до прекида у снабдевању, ОДС-ови, заједно са Удружењем енергетских мрежа у Великој Британији, планирају да свим купцима, без обзира код ког ОДС-а су на мрежи, доставе један телефонски број за хитне позиве који ће се користити за пријаву штета на инфраструктури, за питања о прекидима и безбедности.

У Финској, код оператора дистрибутивног система Сагана, СМС поруке и мапе испада које се достављају на телефоне купаца су значајан алат комуникације и током малих и великих прекида у испоруци електричне енергије. Оператор дистрибутивног система чим се деси испад на мрежи, аутоматски шаље текстуалну поруку свим купцима у којој их

обавештава о настанку квара и процени дужине трајања прекида. Нова порука се шаље само у случају промене ситуације или ако дође до промене најављених рокова. На мапама испада које добија на смартфону купац може да пронађе своју област и у реалном времену ажуриране информације о ситуацији у дистрибутивној мрежи. Неки ОДС-ови у Финској су увели нове Smart App телефонске услуге. Твитер и Фејсбук се такође, током испада, користе за пружање информација клијентима и медијима. Сарадња са локалним медијима (радио, новине, итд.) преко којих се обавештавају купци је веома важна, јер су истраживања показала да су локални медији и даље значајан канал комуникације са купцима, нарочито у руралним подручјима. Купци имају приоритет у обавештавању у таквим кризним ситуацијама и тек када се заврши прво обавештавање купаца, Саруна обавештава медије, остале ауторитете (као што су ватрогасне јединице) и комуналне портпароле. Информација о прекиду у снабдевању се објављује на интернет страници ОДС-а, Фејсбуку и Твитеру. Саруна има посебну линију за медије која је отворена у току радног времена, као и телефонску линију за пријављивање кварова која је отворена 24 сата и на коју купци могу да пријаве проблеме у снабдевању. Када се десе изузетно велики прекиди, те телефонске линије повећавају капацитет, уз ангажовање већег броја запослених.

Искуства оператора дистрибутивног система Union Fenosa Distribucion из Шпаније, за време циклона Дирк, 24. децембра 2013. године, када се на мрежи за пренос електричне енергије на високом, средњем и ниском напону десило више од 650 инцидената (нпр. падање дрвећа на далеководу) показује да је у неким кризним ситуацијама неопходна заједничка, координисана комуникација диспечерског центра и кол центара, јер је у исто време велики број купаца очекивао и тражио одговор на питања – шта се десило и када ће бити успостављено редовно снабдевање. Оператор је у овој врсти кризне ситуације обезбедио персонализоване информације за угрожене потрошаче, јавне институције, комерцијалне објекте и индустријске потрошаче. Другим каналима комуникације одмах су обавештени Министарство индустрије и Национална комисија за енергију којима је касније прослеђен и детаљан извештај о кризној ситуацији, као и о броју купаца који су остали без електричне енергије. Комуницирано је и са другим заинтересованим странама које у оваквим ситуацијама блиско сарађују са ОДС-ом – јединицама цивилне заштите, општине и регије погођене невременом. Кризна комуникација са медијима (штампа, радио, телевизија) је била изузетно важна за обавештавање најшире јавности, па се за време

нестанка електричне енергије један шпански телевизијски канал укључивао уживо из диспечерског центра Union Fenosa Distribucion. Препознајући значај онлајн комуникација овај ОДС ревидира и ажурира „Водич за боље руковање новим онлајн каналима комуникације“. Планирају и да купцима понуде онлајн платформу са информацијама ажурираним у реалном времену. Сви оператори дистрибутивног система истичу да та комуникација не сме да ремети најважнији задатак: успостављање редовног снабдевања електричном енергијом.



Графикон 23. Ка којим групацијама су усмерени персонализовани видови комуникације ОДС-ова у Еурелектрику

Истраживање Еурелектрика је показало да сви оператори који имају обавезу да пренесу електричну енергију од продавца до купца, у условима прекида снабдевања због елементарних непогода, прво комуницирају са осетљивим купцима (домаћинства) – 81,82%, па затим са великим купцима из индустрије (63,64%), потом са посебно заинтересованим странама (политичарима, локалним органима власти...) – 45,45% и на крају са купцима који имају комерцијалне објекте (36,36%). У тржишним условима купац има могућност да бира продавца од кога ће да купује електричну енергију, али нема могућност да бира

дистрибуцију (оператора дистрибутивног система). ОДС има обавезу да брине о купцима, јер је уговорима између њега и продавца/трговца, утврђено да компензације на име неиспоручене електричне енергије купцима одобрава ОДС који није обезбедио пренос струје кроз своју мрежу. Унапређење комуникације са купцима је брига и продавца, али он са њим комуницира о ценама, количинама, условима продаје, врстама услуге које се нуде уз електричну енергију, док ОДС има законску обавезу да са купцима има правовремену и квалитетну комуникацију о испоруци електричне енергије. Иако је реч о различитим правним субјектима, у наведеним примерима кризне комуникације функционишу и кад нема електричне енергије. У Србији је ЈП ЕПС и трговац/снабдевач и оператор дистрибутивног система (ЕПС Дистрибуција), али у кризама нема квалитетне комуникације са купцима, што су доказала истраживања рађена за потребе овог рада.



Графикон 24. Којим каналом ОДС-ови из Еурелектрика достављају информације купцима о стању мреже

У условима прекида снабдевања најважнији канали комуникације оператора дистрибутивног система Еурелектрика представљају нови медији, али у тој дијалектичкој међуповезаности ни стари канали информисања нису заборављени. Комуникација преко

вебсајта компаније и преко мејлова је могућа захваљујући и све већем броју мобилних уређаја за коришћење интернета (лаптопови који користе батерије, паметни телефони, таблет рачунари...), али таква комуникација је могућа само у условима краткотрајних прекида у снабдевању. Ти уређаји су погодни за локалне нестанке струје, истичу Ројтер и Михаел Ризкатис (Michael Ritzkatis).⁶³⁶ Лејсиа Пален и Софиа Б. Лиу (Leusia Palen & Sophia B. Liu)⁶³⁷ указују да уз класичне услуге, као што су веб сајтови и мејлови, постоје и новије социјалне услуге које су доступне у мобилној верзији, као четовање, микроблоговање и друштвене мреже које треба користити у кризама.

Искуства са интернетом, као поузданим каналом комуникације у условима прекида у снабдевању струјом не могу се генерализовати и није могуће извући само један закључак. Сваки прекид у снабдевању је различит и због тога се не може закључити да се купац или ОДС могу ослонити само на један канал комуникације, посебно не само на интернет. Ројтер наводи истраживање Мареја Џенекса (Murray E. Jennex)⁶³⁸ који је са 500 ученика путовао на југоисток Сан Дијега 2011. године како би установио колико се човек који нема електричну енергију може ослонити на друштвене мреже. Џенекс закључује да „(...) супротно очекивањима, систем мобилне телефоније није имао очекивану доступност, и као резултат тога, корисници су имали тешкоће да користе друштвене медије за комуникацију/контакт са породицом и пријатељима.“⁶³⁹

Када купац електричне енергије остане без струје најважније информације које ОДС треба да му обезбеди у најкраћем могућем времену су (графикон 25): зашто је остао без струје, где се налази квар, када ће добити струју, шта ОДС предузима да се снабдевање настави, а затим следи и извињење због престанка испоруке. То су информације које у кризној ситуацији могу да смање незадовољство корисника према компанији. И Ројтер закључује да су „(...) за купце од посебног интереса информације о разлогу нестанка струје

⁶³⁶ Reuter, C., & Ritzkatis, M. (2013). „Unterstützung mobiler Geo-Kollaboration zur Lageeinschätzung von Feuerwehr und Polizei“. In Proceedings of the International Conference on Wirtschaftsinformatik. Leipzig преузето 15.9.2015. са https://www.researchgate.net/publication/269320099_Unterstützung_mobiler_Geo-Kollaboration_zur_Lageeinschätzung_von_Feuerwehr_und_Polizei

⁶³⁷ Palen, L., & Liu, S. B. (2007). „Citizen Communications in crisis: anticipating a future of ICT-supported public participation“. In Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI). San Jose, USA: ACM Press, преузето 12.8.2015. са <http://dl.acm.org/citation.cfm?doi=1240624.1240736>

⁶³⁸ Jennex, M. E. (2012). „Social Media – Truly Viable For Crisis Response?“ In L. Rothkrantz, J. Ristvej, & Z.Franco (Eds.), Proceedings of the Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) (str. 1–5). Vancouver, Canada из Reuter, C., „Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, преузето 15.10.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>

⁶³⁹ Jennex, M. E. (2012). „Social Media – Truly Viable For Crisis Response?“ In L. Rothkrantz, J. Ristvej, & Z.Franco (Eds.), Proceedings of the Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) (str. 1–5). Vancouver, Canada, преузето 11.8.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2012/proceedings/200.pdf>

и очекиваном трајању прекида (...)“⁶⁴⁰, али указује да „(...) становништво није мотивисано да се проактивно информише. Једна од могућности је да се у апликацијама за ванредне ситуације интегришу функције које омогућавају људима да буду лакше лоцирани у таквим ситуацијама и да се тако обезбеди њихова мотивација (...)“⁶⁴¹ Тада ће бити обезбеђена и пажња примаоца поруке, јер, како примећује Лоренц, „(...) информација је корисна само ако постигне потребан ниво пажње.“⁶⁴²



Графикон 25. Који тип информација достављате купцима у вези са испадима?

Истраживање квалитета кризних комуникација европских ОДС-ова показује да они у пракси примењују решења која се препоручују (апликације за паметне телефоне) и која омогућавају интерактивну комуникацију са купцима. Изузетно је битно да, како наглашава Лоренц, „(...) не постоји ниједан документовани случај колективне панике током нестанка струје. (...) Случајеви паничног понашања су могући у екстремним ситуацијама (затварање у тунелима), али то није масовна паника због нестанка струје.“⁶⁴³

⁶⁴⁰ Reuter, C., „Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, преузето 16.10.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>

⁶⁴¹ Ibid.

⁶⁴² Lorenz, D. F. (2010). *Kritische Infrastrukturen aus Sicht der Bevölkerung*. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der FU Berlin. Преузето 12.10.2015. са http://www.sicherheit-forschung.de/publikationen/schriftenreihe_neu/sr_v_v/sr_3.pdf

⁶⁴³ Ibid.

Анализирајући комуникацију у условима прекида у снабдевању електричном енергијом Ројтер указује на искуства из САД где се систем радио података (Radio Data System – RDS) који нуди стандардне функције аутоматске претраге програма и промене фреквенција путем Traffic Message Channel (TMC) користи за емитовање порука у саобраћају. Систем RDS се користи за упозорење на временске непогоде и друге могуће кризне ситуације, а може се користити и за емитовање порука до 64 знака, о узроцима у прекиду напајања електричном енергијом и да најави до када ће грађани бити без струје. Аутомобил тако постаје извор информација, али и место за пуњење мобилних телефона који омогућавају комуникацију кад нема електричне енергије, али само под условом да базне станице, које преносе сигнале, имају напајање.⁶⁴⁴

5.4.3. Модел централизације стратегије и децентрализације реализације

На основу компарације резултата истраживања кризног реаговања у Мајданпеку и Обреновцу и искустава западноевропских оператора дистрибутивног система Еурелектрика, закључујемо потребу израде нове шеме комуникације електроенергетских субјеката у Србији у кризној ситуацији изазваној техничким кваром или екстремним временским непогодама. У тренутку израде ове дисертације, процедуре кризне комуникације у којима се јасно утврђује ко, када, кога и како обавештава о кризној ситуацији, нема ниједна државна електроенергетска компанија у Србији.

Дужи прекид у снабдевању који без струје оставља већи број људи, може да буде последица хаварије или квара на мрежи високог напона изнад 110 киловолти, која је у надлежности ЈП Електроурежа Србије, које је уједно и оператор преносног система (ОПС) или на мрежи напона испод 110 киловолти, која је у надлежности ЕПС Дистрибуције, оператора дистрибутивног система (ОДС). У оба случаја, кризну комуникацију са купцима треба да преузме ЕПС Дистрибуција, оператор дистрибутивног система, што је у складу са искуствима и праксом европских оператора дистрибутивног система. На развијеним тржиштима електричне енергије на територији једног ОДС-а, купци могу да се снабдевају од више снабдевача, али такав систем још увек није развијен у нашој држави. То значи да у

⁶⁴⁴ Више о коришћењу RDS-а у Reuter, C., “Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, преузето 16.10.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>

кризним ситуацијама није могуће да снабдевачи који имају развијене маркетиншке комуникације, реализују своје кризне комуникације само са својим купцима. Тако би се дешавало да на територији једног ОДС-а постоји више кризних комуникација више снабдевача које су зависне од информација о стању мреже које би им прослеђивао ОДС, преко кога снабдевачи испоручују електричну енергију. Зато је оправдано да комуникација са свим купцима о дешавањима на мрежи, нарочито у кризним ситуацијама, буде искључиво у надлежности ОДС-а. Такав концепт треба да буде реализован и у електроенергетском сектору Србије. Електромрежа Србије, као ОПС, и Електропривреда Србије, која је матично предузеће ЕПС Дистрибуције, су, сматра аутор, носиоци кризних комуникација. ЈП ЕПС је такође, оснивач ЕПС Снабдевања, које се појављује на тржишту нудећи своју електричну енергију у конкуренцији са другим трговцима.

Проучавајући предмет истраживања, полазимо од става да тако организовано ЈП ЕПС са своја два зависна привредна друштва (за дистрибуцију и снабдевање) треба да има интегрисане комуникације којима би управљао Сектор за комуникације ЈП ЕПС. Он би осмишљавао стратегију маркетиншких комуникација (реализација преко Службе маркетинга ЕПС Снабдевања) и унапређења односа с јавностима ОДС-а (реализација преко Службе за односе с јавностима ЕПС Дистрибуције). У Сектору за комуникације ЈП ЕПС треба да се формирају две службе – за маркетинг и за односе с јавностима које треба да у име ПР Сектора ЕПС-а, сарађују са наведеним службама у два зависна привредна друштва (снабдевању и дистрибуцији) и да контролишу реализацију утврђених стратегија. Као посебно значајан задатак Сектора за комуникације ЈП ЕПС истиче се израда стратегије кризних комуникација и одговарајућих модела комуникације, преточених у обавезујуће процедуре, које су саставни део интегрисаног менаџмент система. Предложени модел организовања комуникација и израде и реализације стратешких докумената, у компанији која послује на територији целе државе, обезбеђује интеграцију комуникација, кроз централизацију стратегије и децентрализацију реализације.



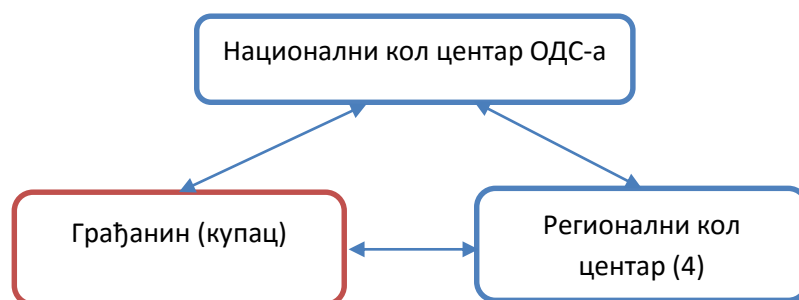
Слика 31. Организациона шема која омогућава интегрисане комуникације у ЈП ЕПС

ЕПС Дистрибуција треба да буде организована тако да се омогући не само техничко функционисање дистрибутивног система на територији Србије већ и да се омогући брза и тачна дистрибуција потпуних информација о свим дешавањима у дистрибутивном систему. То је од изузетне важности, јер купци који су остали без електричне енергије захтевају да им се у најкраћем року одговори на питања зашто немају струју и када ће је добити. То очекују сви купци на територији ЕПС Дистрибуције, без обзира ко им је снабдевач (ЕПС Снабдевање или неко други).

У развијеним европским земљама ОДС-ови имају веома развијене централизоване кол центре који се у кризним ситуацијама појачавају и технички (отварање већег броја телефонских линија) и кадровски (повећава се број оператера). У Ирској, на пример, комуникација се одвија преко Националног центра за бригу о купцима (National Customer Care Centre – NCCC). Како „(...) добар и ефикасан систем за реаговање у хитним ситуацијама

у највећој мери почива на људима (...)“⁶⁴⁵ који у најкраћем времену треба да прикупе и обраде информације и проследе их оператерима, неопходно је да се унапреде вештине комуникације и да се схвати значај рада у реалном времену. Техничка решења „(...) су помоћ и подршка, али добро обучени и организовани људи у комплексном ланцу реаговања и службе које ефикасно делују и при томе комуницирају и координирају активности између себе су основни предуслов за функционисање (...)“⁶⁴⁶ свих кол центара, па и кол центара оператора дистрибутивног система.

Сви канали комуникације по свим деловима дистрибутивног система треба да функционишу беспрекорно како би се у најкраћем року информације дистрибуирале до оператора у кол центру. То правило треба да важи чак и ако до прекида у снабдевању дође у руралним деловима Србије у којима купци имају телефоне и треба да буду упознати са бројем кол центра у Београду. Национални кол центар ОДС-а треба да се позива на четвороцифрен број који се лако памти, без окретања позивног броја за Београд. У пракси, сваки купац који је остао без електричне енергије позива само број кол центра, а позив се аутоматски пребацује оператеру у једном од четири регионална центра (Нови Сад, Краљево, Ниш, Крагујевац) на чијој територији се налази потрошач који је звао. Клијент треба да у најкраћем року добије одговоре на два кључна питања – зашто нема струју и када ће је поново добити? Само тако може да се обезбеди задовољство купаца радом ОДС-а и његовог кол центра.



Слика 32. Комуникација са кол центром ОДС-а

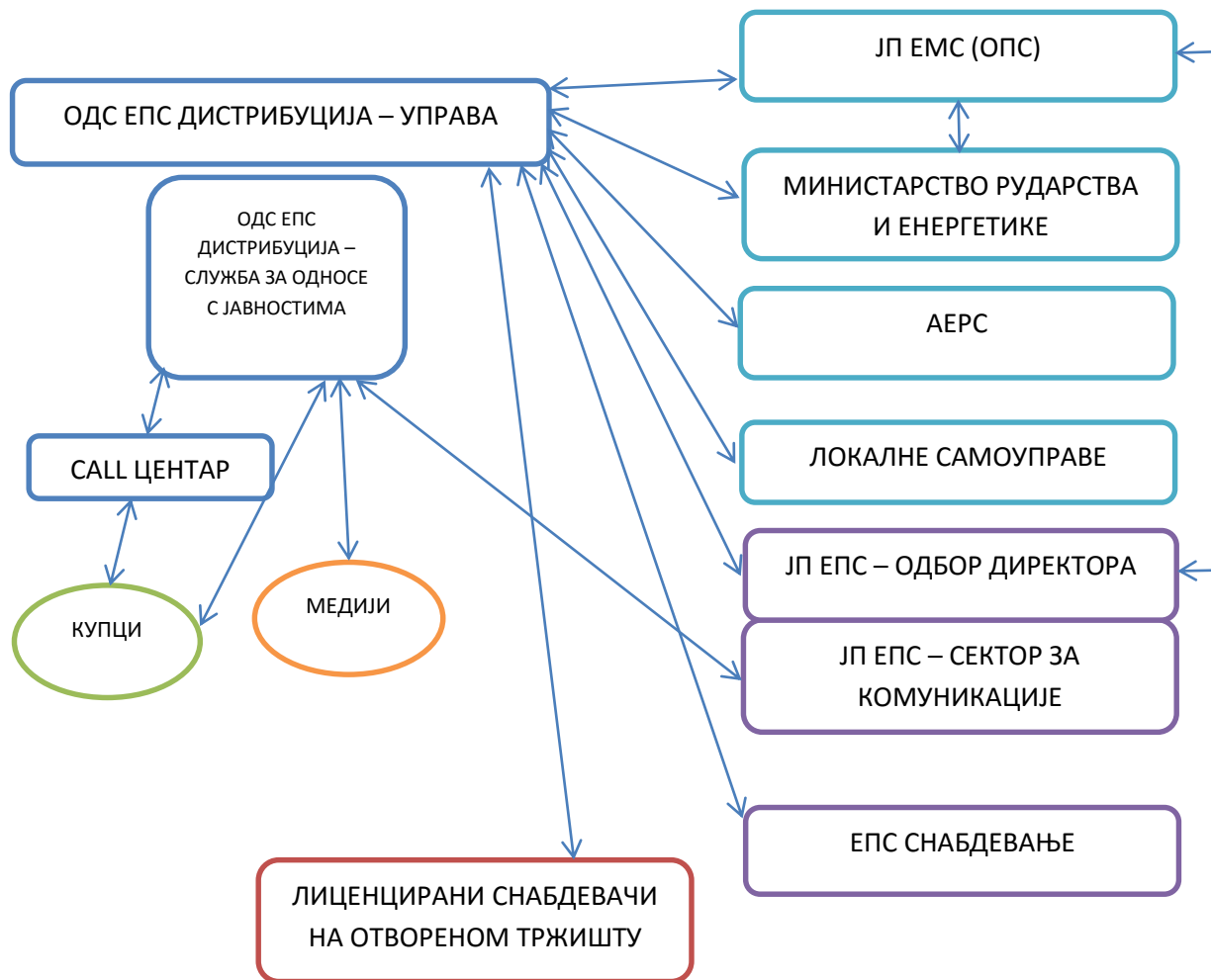
⁶⁴⁵ Vratonjić, M. „Služba 112 – unapređeni sveobuhvatni odgovor u hitnim i kritičnim situacijama“, *Telekomunikacije*, broj 9, 2012, RATEL, стр. 22–30 преузето 17.10.2015. са http://www.telekomunikacije.rs/arhiva_brojeva/deveti_broj/mladen_vratonjic_sludjba_112_-_unaprezeni_sveobuhvatni_odgovor_u_hitnim_i_kriticnim_situacijama.418.html

⁶⁴⁶ *Ibid.*

Уз кол центар, ОДС (ЕПС Дистрибуција) треба да развије низ других алата за комуникацију са купцима у кризним ситуацијама који су се већ доказали у низу земаља у ЕУ:

- вебсајт компаније;
- ТВ, радио, штампа;
- профили на друштвеним мрежама;
- израда бесплатних апликације за смартфоне;
- формирање базе података са бројевима мобилних телефона које ће купци својом вољом дати дистрибутеру ради слања СМС порука које су се у пракси показале као веома важан алат комуникације у условима прекида у снабдевању струјом;
- фото и видео записи о ангажовању дистрибуције на отклањању кварова са изјавама радника – прослеђивање медијима, постављање на компанијски сајт, на друштвене мреже...

Аутор истиче да у кризним ситуацијама ОДС треба да користи све алате комуникације истовремено. Предуслов за успешну комуникацију ОДС-а са купцима који су због проблема на мрежи високог напона остали без уговорене испоруке електричне енергије (пример Мајданпека) је да Електромрежа Србије (ОПС) одмах обавести ОДС о стању на мрежи која је у њеној надлежности, узроцима испада постројења и времену отклањања квара. Само ако ОПС у реалном времену прослеђује ОДС квалитетне информације, ОДС ће моћи да купцу пружи информацију која му је потребна – зашто нема струју и када ће је добити. Разлог за такав модел комуницирања који се предлаже је у чињеници да и у развијеним земљама, где је електроенергетски сектор дерегулисан, са купцима не комуницира ОПС, већ само ОДС.

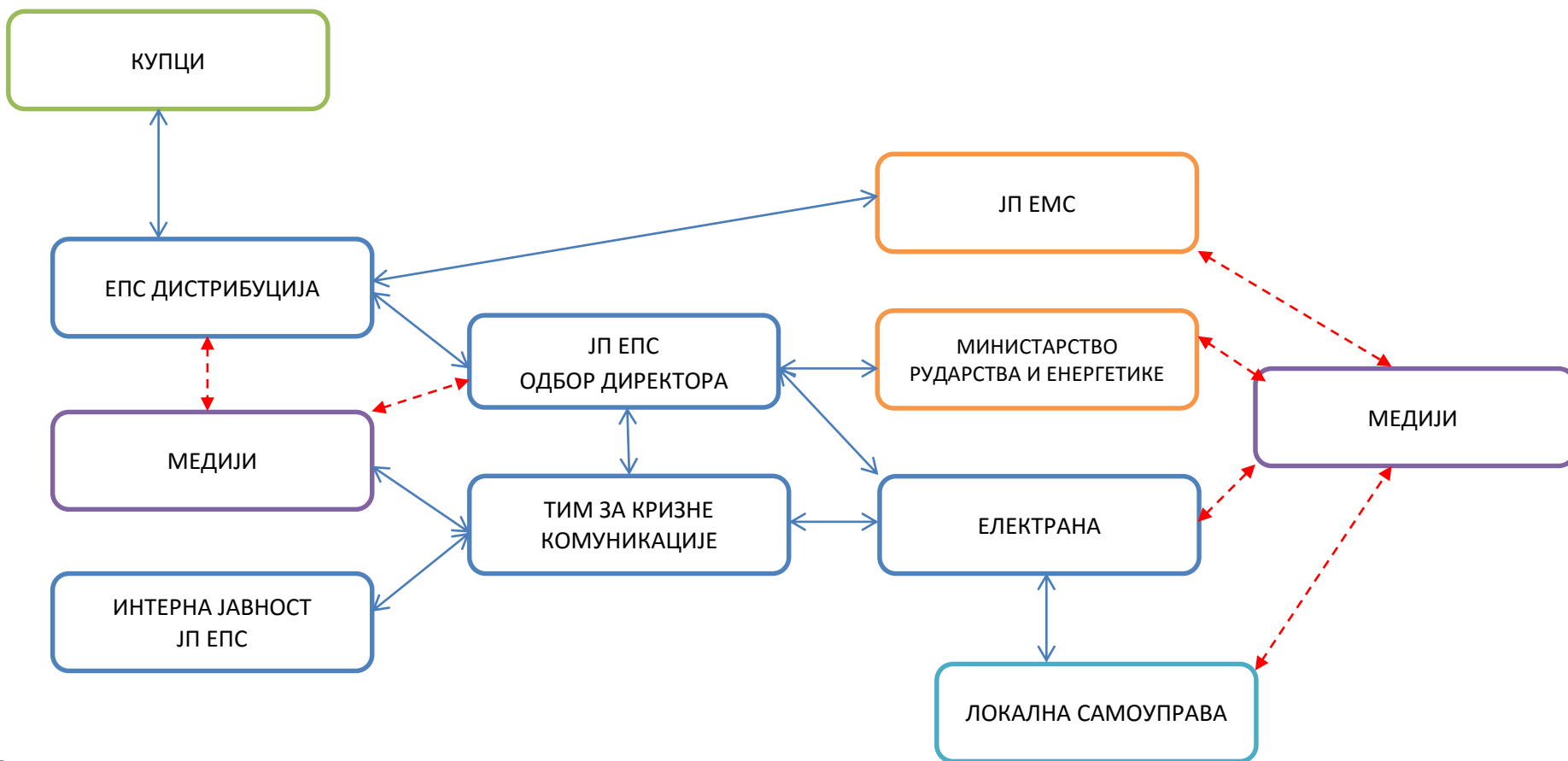


Слика 33. Шема интерних и екстерних комуникација у условима прекида у снабдевању електричном енергијом

Кризна ситуација и престанак испоруке електричне енергије може да се деси и због велике хаварије у производним капацитетима ЈП ЕПС, пре свега у електранама. Такав догађај би угрозио електроенергетски систем Србије, па би оператор преносног система (ЈП Електромрежа Србије) у циљу одржавања стабилности националног електроенергетског система био у обавези да у најкраћем року обезбеди недостајућу електричну енергију. Поремећај у раду електроенергетског система Србије, који је део европског електроенергетског система, не сме да се одрази на рад суседних електроенергетских система, што значи да би у случају хаварије у електранама ЕПС-а прекид у снабдевању био

краткотрајан. Снабдевач/трговац (ЕПС Снабдевање) у сарадњи са матичном компанијом (ЈП ЕПС) би, после стабилизације рада електроенергетског система, предузео мере да се набави недостајућа електрична енергија, да се утврди степен оштећења и процени време које је потребно да се санира штета на месту хаварије.

За купца је битно да се за њега, у условима либерализованог тржишта, брине снабдевач/трговац (ЕПС Снабдевање или неки други трговац) и да он не сме да осети проблеме у производном делу ЈП ЕПС.



Легенда

- ↔ Дозвољена комуникација
- ⋯ Недозвољена комуникација

Слика 34. Шема интерних и екстерних комуникација у условима прекида у снабдевању због хаварије у производним капацитетима ЕПС-а

И у овој кризној ситуацији, наглашава аутор, треба да се поступа у складу са принципима интегрисаних комуникација Електропривреде Србије. Оне треба да се реализују преко тима за комуникације ЕПС-а у чијем саставу треба да буду представници Одбора директора и Сектора за комуникације ЈП ЕПС, као и Службе за односе с јавностима ОДС-а (ЕПС Дистрибуције). Тим за кризне комуникације одређује портпарола који ће обавештавати најширу јавност и све циљне групе о последицама хаварије, користећи све алате и канале комуникације. Сектор за комуникације ЈП ЕПС треба да буде у функцији тима за комуникације (да позива медије, шаље саопштења, организује посете медија месту хаварије...).

Тим за кризне комуникације треба да делује по утврђеној процедури комуникације која треба да буде део интегрисаног менаџмент система (ИМС). Процедура треба да буде израђена уз поштовање свих препорука о кризној комуникацији (слање најкраће могуће информације у најкраћем могућем времену како би се спречило пласирање гласина, креирање порука за интерну и екстерну јавност, обавештавање надлежних државних органа, локалне самоуправе...). Тим за кризне комуникације, у чијем раду учествује и представник ОДС-а (ЕПС Дистрибуције) даје смернице за рад Служби за односе с јавностима ЕПС Дистрибуције, која има обавезу да својим каналима и алатима комуникације, пре свега преко кол центра и сајта, обавештава купце само о разлозима прекида у испоруци и процењеном времену успостављања редовног снабдевања. ЕПС Дистрибуција (ОДС) не комуницира са медијима, нити купце обавештава о дешавањима на месту хаварије, јер је то у надлежности Тима за кризне комуникације ЈП ЕПС.

Из објекта у коме се десила хаварија ниједна особа не треба да има овлашћење да комуницира са медијима, сем ако најодговорнији човек са тог објекта није и члан тима за кризне комуникације ЕПС-а и има овлашћења да као члан тима даје изјаве. Оператор преносног система (ЈП ЕМС) у овој кризној ситуацији такође, не комуницира са медијима. Са медијима, овим поводом, не треба да комуницирају ни локална самоуправа, сем ако није дошло до угрожавања животне средине и безбедности становника насеља која су у непосредној близини објекта ЕПС-а. Министарство рударства и енергетике ће се, у зависности од последица хаварије, укључити у комуникацију са јавностима, која ће бити координисана са тимом за кризне комуникације ЈП ЕПС.

Уколико је хаварија изазвала велике материјалне штете, угрозила животну средину и безбедност људи или ако је било жртава приликом те хаварије, комуникација са јавностима треба да се пренесе са кризног тима ЈП ЕПС на Министарство рударства и енергетике и друге државне органе.

5.4.4. Кризне комуникације јавног сектора у ванредним ситуацијама

5.4.4.1. Нови јавни менаџмент у кризним ситуацијама

Елементарне непогоде, као историјска константа која прати развој људске цивилизације, нису више једини „ванредни“ ризик који неочекивано може да угрози функционисање држава и заједница у њеним основама, остављајући за собом и велике људске жртве. Својим конкретним активностима човек је још више угрозио своју заједницу и „раширио лезу“ ризика по националну, пословну и безбедност људи развијајући информационо-комуникационе технологије до неслућених граница и организујући политичке ломове широм света, пре свега засноване на верском екстремизму (терористички напади свим данас расположивим средствима од „терориста – самоубица до хакерских напада којима се руше витални инфраструктурни системи).

Експоненцијални раст људског знања, развој и образовање, софистицираност техничких и комуникационих средстава, глобално компјутерско повезивање свих пословних процеса и људске комуникације, које налази примену у свим безбедносним активностима, праћено осмишљавањем и имплементацијом, нормативне регулативе, није довољно да се препознају а потом и спрече „нови“ ванредни догађаји. Примена знања у деструктивне сврхе створила је ванредне догађаје који представљају све већи безбедносни изазов за савремену људску цивилизацију.

Свака државна власт је одговорна за обезбеђивање безбедности грађана установљењем а потом и стварањем услова за функционисање одговарајућег система за реаговање у кризним односно ванредним ситуацијама. Систем треба да на најбољи могући начин искористи расположиве државне ресурсе како би се заштитило цивилно становништво и спречило уништавање добара који заједници омогућавају потребни

квалитет живота. Милашиновић и Кешетовић⁶⁴⁷ истичу да су у савременим државама системи за реаговање у ванредним ситуацијама различито устројени, зависно од врста и специфичности угрожавања државне територије, климатских прилика, природних појава, карактеристика тла и др., с једне стране, и постојећег правног система, управних традиција, политичко територијалне организације и друштвеног уређења, историјских искустава са ванредним ситуацијама, с друге стране. То значи да на организацију цивилне заштите и реаговање у ситуацијама када је угрожено становништво, утичу и субјективне и објективне могућности и потребе као и ниво социјалног разумевања значаја и улоге система цивилне заштите. Упоредо са појмом цивилне заштите, користе се и термини системи заштите и спасавања, системи за управљање кризама (системи кризног менаџмента).⁶⁴⁸

Национални системи за реаговање у ванредним ситуацијама, у зависности од начина организовања и позиције у државној управи, могу се разврстати у четири групе:

- посебно министарство или државна управа за заштиту и спасавање (цивилну заштиту),
- посебна државна агенција за заштиту и спасавање (цивилну заштиту),
- државна управа заштите и спасавања (цивилне заштите) у оквиру неког министарства,
- управа заштите и спасавања као организациона јединица министарства.⁶⁴⁹

Државни системи за управљање и реаговање у кризним/ванредним ситуацијама не могу бити заобиђени у реформама и разним трансформацијама државне управе у трагању за што ефикаснијим и управама и системима. Све то је пратећи процес „одумирања“ државног суверенитета и „рађања наднационалних“ (супранационалних) државних заједница (кроз европске интеграције). Да би јавност прихватила те процесе, потребно је да јој се објасни да је то пре свега у интересу грађана, па се и државне управе трансформишу у јавне службе⁶⁵⁰ или се примењује доктрина нове јавне управе – нови јавни менаџмент

⁶⁴⁷ Милашиновић, С., Кешетовић, Ж. (2011). *Кризни менаџмент у историјској перспективи*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, стр. 46.

⁶⁴⁸ О концептуалној дистинкцији детаљније у Кешетовић, Ж., Милашиновић, С., „Кризни менаџмент и слични концепти – покушај разграничења“, *Безбедност*, бр. 1-2, 2008, стр. 37–58.

⁶⁴⁹ Кешетовић, Ж. (2010). „Правни оквир система за реаговање у ванредним ситуацијама – компаративна искуства“, *Прописи и пракса*, 1/2010, стр. 21–32.

⁶⁵⁰ Развоју јавне службе допринела је пракса француског Државног савета, али је читаву теорију јавних служби створио Леон Диги (Léon Diguît) који је централно место дао јавним службама. Сматрао је да јавно право није право заповедања, већ право о уређењу и управљању јавним службама. Јавне службе треба да замене суверену личност државе, да држава буде „скуп јавних служби“. Уместо јавне власти, суверености, субјективног права, права заповедања државе, јача концепт јавних служби, социјалне функције, дужности а не управљања владајућих (више у Диги, Л. (1929). *Преображају јавног права*, Београд, стр. 34).

(*New Public Management*) која је такође на трагу Дигијевим погледима на државу и њен суверенитет. Нова јавна управа не треба да влада грађанима, да креира понашање припадника заједнице према стандардима које је заједница поставила. Нисмо далеко од истине ако кажемо да је нови концепт такође само последица кризе перформанси државе, великих прекорачења буџета и опадања легитимитета представника државе у очима јавности. Представници државе, опет због интереса грађана а не ради свог интереса, имају обавезу да се понашају као менаџери великих привредних корпорација а њихове заинтересоване стране (стејкхолдери) су – грађани. Тако се „рађа“ нека нова, сада одговорна и ограничена власт, а уз њу и „нови“ систем јавне администрације који треба да служи општедруштвеним, а не партикуларним интереса и да обезбеди сигурност и заштиту свим грађанима.

Тако држава слаби, осипа се њен ауторитет и јача нови концепт који је прокламовао начело „(...) да држава треба да ‘уради више (посла) са мање (средстава)’. У том смислу се прибегло смањењу трошкова и ревалуацији приоритета. Друго средство било је унапређење јавног менаџмента. У атмосфери штедње и реформе, мерење превенције или умањења потенцијалне кризе задобијало је мање пажње него проблем који је већ постојао (који се може означити као ендемична криза јавног управљања). Опадање ресурса погађа број особља, активности одржавања, оправке, пробе и увежбавања, планирање – укратко многе факторе који у интеракцији могу узроковати кризу. Будући да је користи од активности кризног менаџмента знатно теже квантификовати него трошкове које он изискује, вероватно је да се овакве активности потцењују, што даље може водити смањењу средстава за ову намену.“⁶⁵¹

Кешетовић истиче да традиционални прерогативи власти уступају место мање јасној и неупитној дефиницији задатака које јавна власт треба да обави да би спречила кризу, припремила се за њу, борила се са њом, док је број учесника који улазе у арену да би се бориле против криза, све већи. Приватне компаније све више допуњују традиционалну, али опадајућу улогу државе. Другим речима „одговорност за кризу постаје подељена између јавних и приватних актера. Јавна безбедност, на пример, све више зависи од приватних компанија које се баве безбедношћу. Кризе у великим организацијама постале су скоро ексклузивни домен менаџера консултаната. Сада се схватило да владини актери

⁶⁵¹ Kešetović, Ž. (2009), *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd, стр. 51–52.

могу бити значајан узрок јавних и приватних криза.⁶⁵² Опет се да закључити да је и ово последица догме и мантре да је готово безгранична слобода привредних активности коју пропагира неолиберална економија, пре свега, у интересу грађана, јер ће им се, захваљујући тржишту и конкуренцији, понудити и боље, квалитетније, садржаније и јевтиније робе и услуге. Чак и кад је „извођач радова“ држава, а „производ“ безбедност људи и имовине.

И док држава слаби, губи ауторитет, прерогативе, док надлежне службе слабе (организационо, кадровски, финансијски...), „јавност се, кад се догоди криза, опет окреће јавним властима очекујући одлучну акцију, тренутно олакшање и дугорочно лидерство.“⁶⁵³ Јавне власти су суочене са ограниченим могућностима да обезбеде ефективан кризни менаџмент, с једне стране, и повећане спремности дела јавности да анализира, истражује, критички оцењује предузете акције владе и прогласе је кривцем кад је то потребно. Грађани, с правом очекују да их држава заштити, као што с правом траже и јевтинију државу, али мере рационализација које се предузимају у сфери безбедности имају високу цену, што се види тек када се заједнице суоче са кризама.

Већ у току криза а нарочито у посткризном периоду, када се, пре свега медијски, преиспитује одговорност за (не)адекватну реакцију државе, долази до ерозије поверења у способност државе да оствари своју класичну заштитну функцију. Тој ерозији, са не малом улогом, доприноси систематско и упорно, углавном таблоидно медијско покривање криза, несрећа и катастрофа. Критички ставови према влади и њеном поступању, док траје криза, веома брзо се преводe у опадање легитимитета. Једна од последица неуспешних суочавања са кризама, јер су у њима или природа или терористи увек победници, јер иза њих остају пустош у људске жртве, је и губљење амбиције јавних власти у суочавању са будућим кризама. Кешетовић закључује да јавност у кризној арени тако постаје део зачараног круга.

Суочавање Србије и осталих транзиционих држава са данас непредвидим ризицима, дешава се у условима када су урушени безбедносни системи из времена социјализма, а нови системи, које захтевају и нови политички систем и нови изазови, није изграђен. Транзиција која и даље траје трансформише све области људског живота и рада. Увођење демократских институција, промене глобалних геополитичких односа и нови безбедносни изазови, променили су системе вредности, друштвене и државне приоритете и структуре. Тржишна

⁶⁵² *Ibid.*

⁶⁵³ *Ibid.*

економија уместо државне, реконфигурација социјалних структура и статусних аранжмана које прати и угрожена егзистенција, довели су до разочарања и фрустрираности великог броја људи. Тако је прелазак из једног у други политички систем који још није изграђен, створио бројне безбедносно слабе тачке које не постоје у стабилним државама. Иако су те државе, изгубљене између два политичка система, свесне суштине, дубине криза и њихових последица, не успевају да у том вакууму утврде и примене савремене концепције везане за поступање у случајевима различитих криза.

Кризе (и креатори криза) не чекају и њих је све више – природне катастрофе које су последица климатских промена, опасности које носи (зло)употреба нових технологија, дубока економска криза на глобалном нивоу, велике миграције, епидемије познатих и непознатих заразних болести, проблеми заштите животне средине, верски екстремизам, тероризам, све врсте криминала и трговина дрогом организовани на глобалном нивоу. Европске земље, које су велики део суверенитета пренеле на институције и органе ЕУ, доносе нове стратегије како би свеобухватно и конзистентно детектовале и спречиле кризе, припремиле се за њих, адекватно одговориле и потом се, у најкраћем времену, опоравиле после криза. Међутим, Европа и свет се сваког дана мењају, као и потенцијалне кризе, па се сигурности, ризици и безбедност стално преиспитују и остају у самом врху преокупација и држава и јавности. Србија, као европска земља на важном геостратешком положају, суочена је са низом ризика и потенцијалних криза. Та чињеница није подигла свест државних институција да се на путу ка ЕУ, уз коришћење у пракси доказаних решења, утврди нови правни оквир и потом изгради нови систем одговора на кризе, уместо „угашеног“ система цивилне заштите. То је показало неколико кризних ситуација у којима су уместо професионалаца за управљање кризама и јединица цивилне заштите, за спасавање људи и материјалних добара, ангажовани локални политичари, становништво, ватрогасци, полиција и војска.

5.4.4.2. Модел кризних комуникација јавног сектора у ванредним ситуацијама

Државни системи за заштиту и спасавање људи и имовине ангажују се, поред осталог, и у ванредним ситуацијама. То је стање у коме је потребно брзо реаговање државних служби како би се у одређеној заједници обезбедила сигурност људи и умањила

штета лицима, имовини или животној средини. Ванредна ситуација може да прерасте у кризу, што не значи да криза увек почиње са ванредним ситуацијама и да криза, по правилу, представља озбиљну опасност по живот људи или њихову имовину. Оно што је заједничко за ванредне ситуације и кризе је у начину управљања тим ситуацијама, што укључује и проактивност органа који управљају решавањем тих криза и координацијом њихових активности у оквиру пословне и комуникационе мреже. Уколико се не управља ванредном ситуацијом и ако државни органи не контролишу ситуацију, ванредна ситуација може да прерасте у кризу. Милашиновић и Кешетовић с правом наглашавају да је „велики број државних службеника и политичара, како показују емпиријска истраживања, прилично (...) склоно ономе што социолози и психолози називају ‘процес непризнавања’, слично пацијенту који не жели да схвати и/или прихвати дијагнозу тешке болести и са њом се суочи. Нажалост, упркос властитим или туђим негативним искуствима, о кризним и другим ванредним ситуацијама још се увек погрешно размишља као о специфичностима неке индустријске гране или неке државе, или што је још горе, као о проблему који припада неком другом. Тиме, наравно, проблем неће нестати, већ ће се само изгубити драгоцено време, па је стога нужно да јавни званичници коначно схвате да морају научити да константно и систематски размишљају о стварима које могу кренути кривим путем. Само уколико на самом почетку схвате озбиљност ситуације и потенцијал предстојеће кризе која може ескалирати и изван националних граница, они ће бити у ситуацији да искористите технике менаџмента у спречавању предстојеће кризе, да се припреме за одговор уколико је она неизбежна и да се брже и лакше опораве од њених последица.“⁶⁵⁴

У ванредним ситуацијама се спречавају или отклањају последице које су настале због природних непогода/катастрофа или због људских активности које су изазвале те последице. У таквим ситуацијама, најважнији циљ комуникације треба да буде да се обезбеди правовремено и истинито обавештавање угрожених у циљу смањења ризика, страха или анксиозности код угрожених лица. Поуздано јавно комуницирање које пре, током и после кризе, организују државни органи у које грађани имају поверење, па слушају информације и препоруке које им држава обезбеђује, има велики значај за спасавање живота и имовине. Ипак, и поред неспорне улоге јавног комуницирања, Желимир Кешетовић и Предраг Марић истичу да је „у академској заједници кризна комуникација у јавном сектору,

⁶⁵⁴ Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 237–238.

за разлику од корпоративног/профитног (...) занемарена нарочито из перспективе организације“⁶⁵⁵ што су анализирали и указивали и Сузан Хорсли и Рандолф Баркер (Suzanne Horsley and Randolph T. Barker)⁶⁵⁶, Џејмс Л. Гарнет и Александар Кузмин (James L. Garnett and Alexander Kouzmin)⁶⁵⁷. Дорис А. Грабер (Doris A. Graber) је, препознајући значај управљања информацијама у јавним организацијама нагласила да од квалитета тих комуникација зависи живот сваке особе, као и ефикасност и одговорност тих јавних организација. Под политичким притиском изабраних званичника, с једне стране, и потреба јавности, с друге стране, јавне организације имају све више проблема да формулишу јасне поруке грађанима.⁶⁵⁸

Јавни сектор притиснут, с једне стране политичким фактором, који покушава да управља кризом, и са друге стране, потребама грађана, суочава се са наведеним проблемом – ко, када, како и какве поруке да шаље угроженим грађанима. Истраживањем које је у Обреновцу и Мајданпеку спроведено за потребе овог рада недвосмислено је доказано да је „производ“ таквих ситуација информативни мрак у коме су људи који су у епицентру кризе. Пракса из развијених земаља на коју указују и наведени аутори указује да држава није преузела кључну улогу коју треба да имају владе и њени органи у комуницирању са грађанима у ванредним ситуацијама, Кешетовић и Марић, указујући на разлику између кризних комуникација јавног и приватног сектора, истичу да је окружење у коме ти субјекти комуницирају један од разлога зашто јавни сектор у кризама нема комуникације на висини коју захтева ванредна ситуација. Државни органи и владине агенције имају више и ограничења и обавеза у односу на друге врсте организација, и то представља проблем за ефикасније кризно комуницирање јавних организација. На то указује и Хал Рејни (Hal G. Rainey)⁶⁵⁹, док Џозеф Витерити (Joseph P. Viteritti)⁶⁶⁰ сматра да је неадекватно просто механичко адаптирање модела у јавним организацијама, који су примјерени приватном сектору.

⁶⁵⁵ Кеџетовић, Ж., Марић, П., „Теоријска полaziшта у истраживању кризног комуницирања у системима за управљање изванредним ситуацијама“, 9. Међународна конференција Дани кризног управљања, Велеučилиште Велика Горица.

⁶⁵⁶ Horsley, S. & Barker, R., „Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector An Initial Investigation“, *Journal of Business and Technical Communication*, October 2002, vol. 16 no. 4, 406–440.

⁶⁵⁷ Garnett, J. L., & Kouzmin, A. (Eds.). (1997). *Handbook of administrative communication*. New York: Marcel Dekker, Inc.

⁶⁵⁸ Graber, D. A. (2003). *The power of communication: Managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ Press.

⁶⁵⁹ Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

⁶⁶⁰ Viteritti, J. P. (1997). *The environmental context of communication: Public sector organizations*. In J. L. Garnett & A. Kouzmin (Eds.), *Handbook of administrative communication* (pp. 79–100). New York: Marcel Dekker, Inc.

Кад је ријеч о комуникацији у јавном сектору Брук Фишер и Сузан Хорсли (Brooke Fisher & Suzanne Horsley) ⁶⁶¹ објашњавају да постоји најмање шест карактеристика окружења која утичу на комуникације јавних организација:

- акценат на јавно добро/интерес више него на тржиште, јер јавне организације нису под тржишним притиском нити су преокупирани организационим опстанком;
- транспарентно окружење уједињено је са законским ограничењима/јавност има правно, политичко и морално право на информацију;
- стални надзор медија/ контролори у име јавности;
- није препознат значај комуникацијске функције;
- владина комуникација има негативну перцепцију у јавности;
- недовољан професионални развој у области комуникологије.

Комуникациона пракса јавног сектора у Србији (електроенергетских компанија и државних органа) анализирана је у две кризне ситуације:

- поплаве у великом делу Србије, посебно погођен Обреновац, од 15. до 23. маја 2014. године (проглашена ванредна ситуација)⁶⁶²;
- олујни зимски ветрови са снегом – (Мајданпек са околином, од 1. до 5. децембра 2014. године без електричне енергије (елементарна непогода) ⁶⁶³

Због обима последица, али и карактера кризних дешавања може се тврдити да је у случају ванредне ситуације у Обреновцу, као и елементарне непогоде у Мајданпеку, реч о – кризама. У оба случаја, кризу је пратио и информативни вакуум, јер није постојала комуникација која је обезбеђивала несметан проток информација до угрожених грађана у циљу контроле ризика и смањења страха или нежељене анксиозности, што је императив за такве ситуације.

Електроенергетски субјекти у таквим ситуацијама имају значајну улогу и због тога су Нацртом закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању

⁶⁶¹ Fisher, B., & Horsley, J. S. (2005, March 4). From propagandists to professionals: Modeling public relations in the public sector. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication's Southeast Colloquium, Athens, Ga. p. 4.

⁶⁶² „Ванредна ситуација се проглашава када су ризици и претње или настале последице елементарних и других непогода по становништво, животну средину и материјална добра таквог обима и интензитета да њихов настанак или последице није могуће спречити или отклонити редовним деловањем надлежних органа и служби, због чега је за њихово ублажавање и отклањање неопходно употребити посебне мере, снаге и средства уз појачан режим рада.

⁶⁶³ „Елементарна и друга непогода представља природну непогоду или људским активностима изазван догађај чије последице угрожавају живот и здравље већег броја људи, односно материјална добра и животну средину у већем обиму (поплава, земљотрес, клизање тла, дуготрајна суша, олуја са ледом и/или снажним ударима ветра, пожар, епидемија, тешко загађење земљишта, воде и ваздуха, техничко-технолошка несрећа, ратно разарање, тероризам и друго), а чији настанак или последице није могуће спречити или отклонити редовним деловањем надлежних органа и служби. (Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама. чл. 2., преузето 15.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>).

ванредним ситуацијама из октобра 2015. године, препознати као субјекти од посебног значаја за заштиту и спасавање.⁶⁶⁴ По мишљењу аутора, електроенергетски субјекти, у таквим кризним ситуацијама, у складу са потврђеном праксом, не треба да имају своје независне кризне комуникације и да делују без координације са надлежним државним органима. Такав став поткрепљују резултати истраживања о квалитету комуникација у Мајданпеку, када су електроенергетски субјекти комуницирали са јавностима, а да нису имали међусобну координацију (у случају Мајданпека ЈП ЕПС, у чијем саставу је и локална дистрибуција и ЈП ЕМС, као оператор преносног система чији су далеководи срушени). Зато предлажемо да електроенергетски субјекти не учествују у кризним комуникацијама самостално, већ искључиво у комуникацијама надлежног државног органа (Републички штаб за ванредне ситуације, Покрајински штаб, окружни штаб, општински штаб, Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама и кризни тимови за комуникације у тим штабовима).

Решење видимо у могућности да у ванредним ситуацијама кризним комуникацијама управља Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама,⁶⁶⁵ која ће, према Нацрту закона, бити формирана уместо Сектора за ванредне ситуације МУП-а и Канцеларије за помоћ и обнову поплавлених подручја. Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама треба да формира посебан тим за кризне комуникације којим треба да руководи професионалац запослен у Дирекцији.

Упориште за овакав став налазимо у предложеним законским решењима којима се у члану 5. утврђују надлежности Дирекције. По њима, Дирекција, обавља и следеће послове: „(...) прикупља и обрађује податке и информације о елементарним и другим непогодама, као и врши размену информација и података са надлежним службама других држава или међународним организацијама о опасностима, удесима са прекограничним ефектима, катастрофама и другим несрећама; организује систем и врши рану најаву, упозоравање,

⁶⁶⁴ „Субјекти од посебног значаја за заштиту и спасавање су привредна друштва и друга правна лица која обављају послове у области телекомуникација, рударства и енергетике, железничког транспорта, метеорологије, хидрологије, сеизмологије, заштите од јонизујућег зрачења и нуклеарне сигурности, заштите животне средине, водопривреде, шумарства и пољопривреде, здравства, збрињавања и ветерине, а која су одговарајућом одлуком надлежног органа проглашена субјектима од посебног значаја“, Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 2., 35., преузето 15.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

⁶⁶⁵ „За обављање послова државне управе у области смањења ризика од елементарних и других непогода и управљање ванредним ситуацијама и других послова утврђених законом оснива се Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама“, Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 4., преузето 15.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

обавештавање и узбуђивање у случају елементарне и друге непогоде.⁶⁶⁶ У Нацрту закона се не наводи значај и улога кризних комуникација, нити улога тима за кризне комуникације, али аутор сматра да статус и улога тог тима треба да се утврде и уреде подзаконским актом. Тим за кризне комуникације Дирекције за управљање ризиком и ванредним ситуацијама или штаба за ванредну ситуацију који би се формирао на нивоу републике/округа/града би, пре свега, имао обавезу да угроженом становништву обезбеди информације које су им потребне, а потом и медијима шаље податке о последицама непогоде и мерама које се предузимају. Само тако, централизацијом комуникационих токова, може се обезбедити правовремено, објективно и потпуно обавештавање најшире јавности. Уколико је комуникација спора или незадовољавајућа (примери Мајданпека и Обреновца) постоји могућност да се:

- распире емоције;
- угрози самопоуздање;
- омогући ширење гласина и дезинформација;
- створи утисак да су надлежни органи некомпетентни, да не брину о угроженима и да не дају тачне информације;
- рашири морална паника.

Уколико тим за кризне комуникације изгради своје канале комуникације на угроженом подручју, ако обезбеди да до тима долазе правовремене и тачне информације, обезбедиће се да из једног центра ка свим медијима одлази само једна информација, тачна и проверена, која ће да:

- помогне у спасавању живота угрожених;
- изгради, одржи или обнови поверење у надлежне органе;
- обезбеди важне информације;
- умири јавност;
- мобилише подршку јавности;
- подстакне кооперативно и конструктивно понашање;
- омогући да се надлежни усредсреде на критична питања а не на побијање гласина и дезинформација.

У свим ванредним ситуацијама јавност очекује да:

⁶⁶⁶ Преузето 15.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

- разуме колика опасност прети од елементарне непогоде;
- зна када (или да ли) ће опасност престати;
- добије тачне, поуздане информације којима се верује;
- се сви који примају информације осећају безбедно;
- зна како да се у угроженом подручју обезбеди лична и породична сигурност;
- зна ко је одговоран и ко руководи активностима на угроженом подручју;
- зна ко ће одговорати ако ситуација измакне контроли надлежних органа.

Наведено иде у прилог ставу аутора да Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама или штаб за ванредну ситуацију који је формиран на нивоу Републике/округа/града треба да има тим за кризне комуникације, јер су искуства из наведених елементарних непогода показала какве последице има некоординација и нетачно и непотпуно обавештавање угрожених.

Како је предмет рада комуникација електроенергетских субјеката, аутор се фокусира на тај аспект, па сматра да тим за кризне комуникације треба да комуницира са свим електроенергетским субјектима у Србији, прикупља информације, обрађује их и припрема за информисање јавности. Зато предлаже да у саставу тима за кризне комуникације, уз представника Дирекције и штабова, и других јавних предузећа који обезбеђују услове за нормализацију живота, буду ПР Министарства рударства и енергетике, директор Сектора за комуникације ЈП ЕПС, шеф Службе за односе с јавностима ЕПС Дистрибуције (ОДС) и представник ЈП ЕМС (ОПС) овлашћен за комуникацију са јавностима.

Предложени модел кризне комуникације уважава све новине које у области комуникација доносе нова законска решења рађена на бази искустава развијених европских земаља. Сви субјекти који обезбеђују валидне информације Дирекцији обавезни су да „(...) оперативно прикупљају податке, укључујући и податке из међународне размене, дужни су да обавештавају Службу 112 о стању времена, климе и вода и да достављају анализе, прогнозе и упозорења о хидрометеоролошким и геолошким појавама, елементарним непогодама и другим несрећама, као и о садржају опасних материја у ваздуху, земљишту и водама изнад дозвољених вредности и све друге прикупљене податке о појавама које могу угрозити људе, материјална средства и животну средину. Субјекти система који врше

аутоматско прикупљање података, дужни су да обезбеде њихово аутоматско прослеђивање Служби 112.⁶⁶⁷

Захваљујући тако утврђеној комуникационој инфраструктури, Национални центар 112 треба да обезбеди системску подршку управљању и руковођењу у условима ванредних и кризних ситуација којима је обухваћен велики број људи. У њему треба да се прикупљају информације, затим да се обрађују, процењују, анализирају и прослеђују лицима која руководе решавањем насталих проблема, чиме им се олакшава доношење правовремених одлука о месту, времену и начину одговора на потенцијалну кризу, као и избору најбољих могућих решења. Правовремена и валидна информација, која је један од најбитнијих елемената у систему интегрисане заштите и спасавања, треба да се преко Националног центра 112, усмерава ка надлежнима који руководе у условима ванредне ситуације, затим, ка тиму за кризне комуникације и ка најширој јавности, и то преко кол центра и оперативних центара. Свака информација која се дистрибуира кроз систем Службе 112, све до крајњег примаоца поруке, угроженог грађанина, треба да буде јасна, доследна, убедљива, истинита и битна. Квалитет поруке не сме да добије шум и да губи на свом садржају.

Србија до Нацрта овог закона није имала један посебан телефонски број за комуникацију са јавностима у условима ванредних ситуација. Хармонизацијом закона и прописа у току процеса придруживања ЕУ, Србија и у овој области треба да испоштује, поред осталог, Одлуку Савета (*Council Decision 91/396/EEC*) о броју 112 која је усвојена у јулу 1991. године, а која обавезује земље чланице ЕУ да уведу јединствени број за хитне ситуације 112. Та обавеза је утврђена и Оквирном директивом и Директивом о универзалном сервису (*2002/21/EC "Framework"* и *2002/22/EC Universal Service Directive*) из марта 2002. године које разрађују детаљне захтеве везане за Е112.

У јулу 2003. године усвојена је препорука 2003/558/ЕК која се односи на идентификацију локације позиваоца. Све ове препоруке имају за циљ следеће:

1. Бесплатно позивање: У земљама чланицама ЕУ стварање услова за бесплатно позивање броја 112, како са фиксних и мобилних телефона, тако и из јавних говорница, је обавеза државних органа.

⁶⁶⁷ Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 94., преузето 16.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

2. Недискриминација: Иако постоје бројеви телефона за хитне позиве (у Србији 192, 193 и 194) позиви на број 112 треба да буду на одговарајући начин процесуирани и онај ко га позива треба да добије одговор/информацију.

У Србији није реализован пројекат „112“, али се планира да буде формиран Национални центар 112 са, претпоставља се, 27 оперативних центара широм земље. Увођење броја 112 не треба да угрози постојање других позивних бројева за хитне случајеве. У већини земаља где је уведен број 112, грађани користе и постојеће линије за хитне позиве, док су у Данској, Финској, Холандији, Португалу, Шведској, Малти, Бугарској и Румунији одлучили да број 112 буде главна линија за примање хитних позива. Број 112 се користи и у земљама ван ЕУ (Швајцарска и Јужноафричка Република) а захваљујући GSM мобилним мрежама доступан је и широм света.



Слика 35. Могућа организација Службе 112

3. Лоцирање позиваоца: Земље чланице ЕУ су обавезане да створе техничке могућности да њихове хитне службе могу да утврде локацију са које је позван број 112. Лоцирање локације позиваоца веома је битно, нарочито ако је број 112 позван са мобилног телефона, где особа вероватно не може да каже локацију на којој се налази. Лоцирање је потребно и да би се елиминисали лажни позиви.

4. Подизање свести: У свим земљама ЕУ становништво, али и странци који пролазе кроз те земље, треба да буду обавештени о постојању и функционисању броја 112.

Позив на број 112 прима оператер који је специјално обучен за рад на тој линији. У зависности од тога како су на националном нивоу организоване хитне службе, оператер може сам да обради захтев особе која га је позвала или да позив преусмери на одговарајућу хитну службу (полиција, ватрогасци и хитна медицинска помоћ). У многим земљама оператери одговарају на позиве не само на матерњем, већ и на француском и енглеском језику. У случају да особа која је позвала број 112 не зна тачну локацију на којој се налази, оператер треба да утврди одакле је позив упућен и да га проследи најближим хитним службама које ће одмах упутити помоћ. „Позивање броја 112 у шали и/или прекидање везе након позива се сматра лажним позивом. Осим што се упућивањем лажних позива троши време и новац оператера на линијама за хитне случајеве, овакви позиви могу бити и опасни; наиме, ако су оператери на линији заузети обрађивањем лажних позива, помоћ може бити ускраћена некоме ко је заиста у невољи. У већини земаља се упућивање лажних позива на број 112 третира као кривично дело и као такво подложно је кривичном гоњењу.“⁶⁶⁸

Европска комисија која сваке године ради извештаје о напретку Србије ка ЕУ, препознала је проблем са недостатком закона о раду хитних служби, који се, наглашава аутор, неколико година најављује, па ЕК указује: „Остаје да се усвоји нацрт закона о хитним службама, којим се уводи стално финансирање броја за хитне позиве 112.“⁶⁶⁹ Поштујући европске директиве формирање Службе 112 у Србији, коју треба да чине Национални центар 112, оперативни центри 112, специјализоване јединице цивилне заштите за узбуњивање и систем јавног узбуњивања, спречиће да, као у случају досадашњих ванредних ситуација или елементарних непогода, угрожени грађани који данима, на пример, немају електричну енергију, немају ни информације о томе шта се десило и када ће квар бити отклоњен или да их о томе, без икакве међусобне координације, обавештава више субјеката (на пример, ЈП ЕПС, ЈП ЕМС, ЕПС Дистрибуција, Министарство рударства и енергетике...). Позивни број 112 у јавној телефонској мрежи биће бесплатан за све кориснике. Обавештење о том броју, као и знаци за узбуњивање, утврђују се нацртом закона, а биће истакнути на видном месту у свим јавним установама и другим јавним местима у Србији. Служба 112 треба да функционише 24 часа дневно, седам дана у недељи. У САД за ову сврху се користи број 911, а у Аустралији 000.

⁶⁶⁸ Преузето 15.10.2015. са <http://europa.rs/evropski-broj-112-za-hitne-slucajeve/>

⁶⁶⁹ Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2015. годину, преузето 17.12.2015. са http://www.dmdm.rs/PDF/izvestaj_o_napretku_nov_2015.pdf



Слика 36. Комуникација грађана ка хитним службама преко бројева 112, 192, 193 и 194

Нацртом закона се утврђује да „(...) Служба 112 обавља следеће задатке:

- 1) пријем, обраду и прослеђивања позива за помоћ;
- 2) рано упозоравање, обавештавање и узбуњивање становништва, надлежних органа, привредних друштава и других правних лица у зони угрожености, као и снага заштите и спасавања;
- 3) обезбеђење јединственог комуникационо-информационог система и система заштите информација;
- 4) обезбеђење функционалне интеграције служби од интереса за смањење ризика и управљање ванредним ситуацијама;
- 5) обезбеђује међународну размену података у области заштите и спасавања од последица елементарних непогода и других несрећа.⁶⁷⁰

За потребе Службе 112, за извршавање њених задатака у оквиру Дирекције за управљање ризиком и ванредним ситуацијама, треба да се организују телефонске везе, систем специјалних веза, радио-телефонске везе, интернет, интранет и криптозаштита писаних информација између Националног центра 112, оперативних центара у управама и одељењима за ванредне ситуације и субјеката Система осматрања, раног упозоравања, обавештавања и узбуњивања. Тако ће бити обезбеђен јединствен комуникационо-информациони систем. „Служба 112 за извршавање својих задатака, поред сопствених, користи телекомуникационе системе опште и посебне намене.“⁶⁷¹

Прикупљање података о дешавањима у ванредним ситуацијама и обавештавање јавности често зависи од субјективне процене појединаца из републичких или органа локалне самоуправе и њихових погледа на улогу медија и на значај комуникација у тим условима. Тај проблем је и у Сектору за ванредне ситуације МУП-а Републике Србије уочен у време поплава. Да је Србија 2014. године имала број 112 „(...) за време катастрофалних поплава сигурно би много брже реаговали. (...) Управо су поплаве које су (...) погодиле нашу земљу подстакле Министарство унутрашњих послова да предложи измене Закона о ванредним ситуацијама који је донет пре четири године, и да Србија добије нови закон који је применљив ‘у стварном животу’.⁶⁷² Овом изјавом Предрага Марића, потврђени су и

⁶⁷⁰ Нацрт Закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 95., преузето 16.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

⁶⁷¹ *Ibid.*

⁶⁷² Предраг Марић, начелник Сектора за ванредне ситуације у МУП-у Србије, преузето 17.10.2015. са <http://www.kurir.rs/vesti/drustvo/maric-srbija-uvodi-broj-112-za-sve-hitne-pozive-clanak-1709272>

результати истраживања из Обреновца, реализованог за потребе овог рада, о незадовољавајућем информисању угрожених грађана.

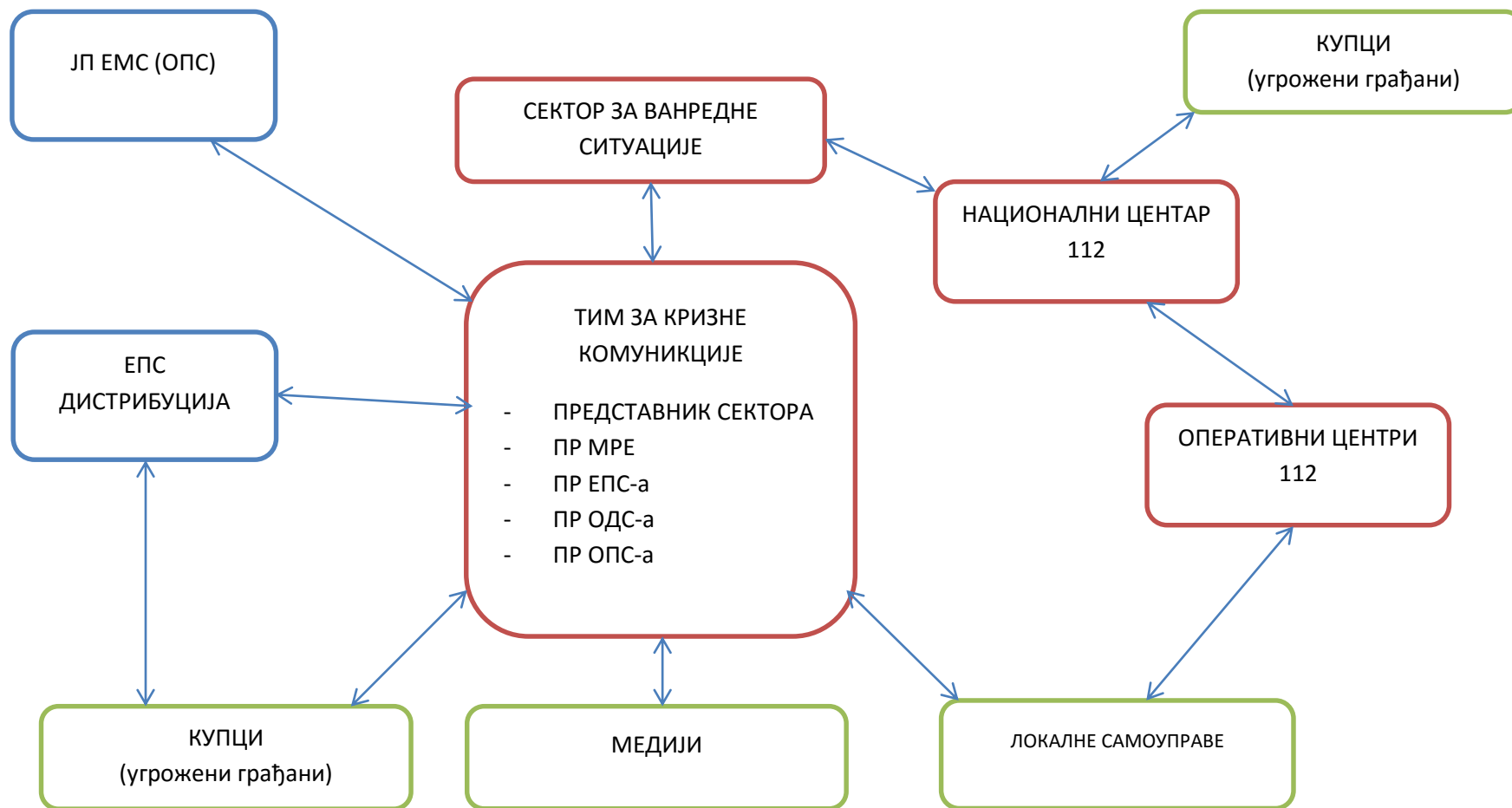
После наведених искустава надлежни су решили да Нацртом закона предвиде увођење законске обавезе да „(...) Национални центар 112 и оперативни центри 112, од субјеката система у складу са прописаним процедурама, прикупљају, анализирају, прате и обавештавају надлежне органе и институције о свим врстама информација из области смањења ризика и управљању ванредним ситуацијама.“⁶⁷³ Процедуре које се утврђују законским решењем прописиваће Влада подзаконским актом.

Дирекција за управљање ризиком и ванредним ситуацијама добија право да захтева од радиодифузних и телевизијских станица да „(...) предузму мере ради хитног преношења одговарајућих информација од интереса за заштиту и спасавања. Оператери мобилне телефоније дужни су да на захтев Дирекције обезбеде бесплатно преношење обавештења од интереса за заштиту и спасавање телефонским претплатницима. Правна лица која се баве мобилним телекомуникацијама дужна да у циљу заштите и спасавања, обезбеде бесплатну услугу лоцирања места позиваоца (долазног позива).“⁶⁷⁴

За време поплава 2014. године, мобилни оператери у Србији су испоштовали препоруку Министарства трговине, туризма и телекомуникација, а на то их је обавезивао и Закон о ванредним ситуацијама, па је било омогућено бесплатно позивање броја 112, чак и када телефон нема SIM картицу. Позив је био преусмераван на бројеве кризног штаба. На позив су одговарали дежурни оператери у кризном штабу. Међутим, то је било само привремено решење, док се на националном нивоу не реализује пројекат „112“. Оператери мобилне телефоније имају системе са географском интелигенцијом што омогућава локацију мобилног телефона, тако да се корисник аутоматски повезује са хитном службом у региону у коме се налази.

⁶⁷³ Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 96., преузето 16.10.2015. са <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

⁶⁷⁴ *Ibid*, чл. 98.



Слика 37. Шема комуникације у ванредним ситуацијама (прекид у снабдевању ел.енергијом)

5.5. Корпоративне кризне комуникације у ратним условима

5.5.1. Информациони ратови и савремена оружја за нападе на енергетске објекте

Корпоративне кризне комуникације су и у мирнодопским условима велики изазов за сваку организацију. Пракса је показала да се у миру, када се деси нека елементарна непогода и када у држави стотине хиљада или милиони људи остану без електричне енергије, угрожавају сви аспекти функционисања државе. Нестанак електричне енергије ставља ван функције виталне инфраструктурне системе, чиме је угрожена и безбедност земље. У условима рата, кризне комуникације са људима који су изложени непријатељским дејствима, постају један од стубова одбране и очувања морала становништва.

Историја људске цивилизације је историја ратова, па се на конфликтолошким и војним катедрама широм планете и данас изучава Сун Цу (Sun Tzu) за кога је питање рата од виталног значаја за опстанак државе. „То је област смрти и живота, пут опстанка и пропасти, и управо стога се мора помно проучити.“⁶⁷⁵ И пруски генерал Карл фон Клаузевиц (Carl von Clausewitz), чије се дело *О рату* не може заобићи када се изучавају међународни сукоби, наглашава да је „рат (...) акт силе, да противника принудимо на потчињавање нашој вољи. Сила, тј. физичка сила (...) јесте дакле средство а непријатељу наметнути своју вољу: то је циљ. (...) Рат је акт силе и за њену употребу нема никаквих граница. (...) Рат једне заједнице (...) произлази увек из неког политичког стања и изазива га само политички узрок. Рат је дакле политички акт. (...) Политика се (...) провлачи кроз цео ратни акт и врши трајан утицај на њега, уколико то допушта природа сила које у њему експлодирају.“⁶⁷⁶ Клаузевиц указује да је рат не само политички акт, већ и прави политички инструмент, продужење политичких односа, њихов наставак другим средствима. Политичка намера је циљ, а рат је средство. Средство без циља не може се никад замислити. Све док воља непријатеља није сломљена, док се његова влада и његови савезници не принуде да потпишу мир или народ не принуди да се потчини, рат није завршен.

У низу дефиниција рата преовлађује традиционално схватање конвенционалног рата чија су битна обележја масовност и оружана борба. То су сукоби у којима учествују масе људи а не само групе или мање скупине (на пример, герилци и терористи). Према

⁶⁷⁵ Су, С. (2014). *Умеће ратовања*, баВун, Београд, стр. 45.

⁶⁷⁶ Фон Клаузевиц, К. (1939). *О рату*, свеска прва, Геца Кон АД, Београд, стр. 67–86.

Слободану Микићу рат представља обједињено деловање пропагандних, политичких, економских, војних, моралних, психолошких, научних, културних и других услова, садржаја, чинилаца и снага. Рат се састоји од великог броја непосредно повезаних процеса и потпроцеса и великог броја учесника у њему (хиљаде, често милиони, па чак и милијарде људи). Процеси се одвијају на свакој од ратујућих страна и у оквиру сукоба двају сложених процеса тих страна, које наступају са супротних и супротстављених интереса и циљева којима теже и које ратом настоје да остваре. Ратујуће стране поступају са непомирљивих и дијаметрално супротних позиција. „Основни садржаји рата су: оружана борба, пропагандна, политичка, економска, информатичка, психолошка борба и остале врсте борби (у области науке, културе, права, идеологије итд.). Оружана борба је обавезни садржај рата. Без оружане борбе нема рата.“⁶⁷⁷

Рат је најсложенија друштвена појава, највиши ниво друштвеног сукоба, израз највећег степена међусобне искључивости интереса и воља, крајње средство политика сукобљених на политичком, економском, верском, идеолошком, војном и другим плановима, истичу Слободан Мишовић и Митар Ковач.⁶⁷⁸ Павел Алексејевич Ротмистров (Павел Алексеевич Ротмистров) дефинише рат као сложену друштвену појаву „(...) која представља организовану, оружану, економску, политичку и идеолошку борбу између одређених друштвених класа или држава у име одређених економских и политичких циљева.“⁶⁷⁹ Зарађене стране делују систематски, у борби учествује најмање једна регуларна војска неке државе, оружани сукоб не састоји се од спонтаних и спорадичних напада, а поступци свих учесника спроводе се централизовано у организованој форми. Када то није случај, онда је реч о организованој оружаној одбрани или испланираним упадима.

У Стратегији оружане борбе рат се дефинише као „(...) сукоб држава, војно-политичких савеза, класа, нација или других друштвених група, у којем се масовно и организовано примењује оружано насиље и води оружана борба, уз истовремено вођење борбе у свим областима друштвеног живота, ради остваривања одређених политичких, економских и других циљева.“⁶⁸⁰

У Војном лексикону се под одредницом „рат“ може наћи следећа дефиниција: „Рат је комплексан, интензиван и масован сукоб држава, војно-политичких савеза или

⁶⁷⁷ Mikić, S. (2006). *O ratu*, Prometej, Novi Sad, стр. 46.

⁶⁷⁸ Мишовић С., Ковач М. (2006). *Системи одбране*, Факултет безбедности, Београд.

⁶⁷⁹ Rotmistrov, P.A. (1966). *Istorija ratne veštine*, tom I, Vojno delo, Beograd, стр. 12–13.

⁶⁸⁰ *Strategija oružane borbe*. (1983). CCNO, Beograd, стр. 20.

различитих друштвених снага унутар једне земље у којој се масовно и организовано примењује и води оружана борба. Оружана борба је основни садржај рата, али се рат не своди само на њу, већ укључује и друге облике борбе (политичку, економску, психолошку, моралну) што га чини тоталним сукобом.⁶⁸¹

По међународном праву „Ратно стање представља (...) објаву рата или отпочињање непријатељстава између две или више држава. Правила међународног права која регулишу међународне односе у миру престају да важе или се суспендују, а на снагу ступају правила међународног ратног стања и неутралности. Проглашењем ратног стања на снагу ступају посебни унутрашњи прописи који битно мењају правни, управни и економски систем земље, ради спровођења што потпуније мобилизације свих извора за вођење рата. Ти прописи одражавају се на права и обавезе грађана. Прописима о народној одбрани, који се доносе за време мира, овлашћују се одређени органи да у ратном стању врше далекосежне захвате у свим сферама живота земље, да наметну одређене обавезе становништву (нпр. радне обавезе, обавезе евакуације, цивилну заштиту и сл.) организацијама и правним лицима, односно да суспендују и ограниче одређена права (и уставна) тих лица и организација.“⁶⁸²

Андреја Милетић дефинише рат као „(...) најоштрији облик друштвених сукоба, у коме се, непосредном употребом оружане силе између држава, њихових савеза или организација, покушавају да остваре одређени политички циљеви победом над противничком страном и њеним принуђивањем да прихвати услове победника.“⁶⁸³

Двадесети век у коме у коме је број ратних жртава био четири пута већи него у претходна четири века, с правом се назива веком ратова. Те ратове обележио је велики број цивилних жртава, с обзиром на то да су као мете војних дејстава били и цивилни објекти. Поједини теоретичари су, истичући да је било знатно више цивилних жртава него војних, закључили да су у савременим ратовима припадници војске мање угрожени. Стога се с правом у савременим разматрањима феномена рата акценат више ставља на „(...) откривање његове стварне улоге и функције у постојећем систему међународних односа и критички се

⁶⁸¹ *Војни лексикон*, одредница рат, 2-3 Београд, 1989, стр. 508–509.

⁶⁸² *Војна енциклопедија*, II издање, књига 8, Београд, 1974, стр. 47, у Ђурић Атанасиевски, К., Каровић С., „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима“, *Војно дело*, година LXIII, јесен/2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“ преузето 25.10.2015. са http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-jesen/17.%20Krizno%20komuniciranje%20u%20vojnoorganizacionim%20sistemima.%20Ksenija%20Djuric-Atanasievski%20i%20Samed%20Karovic.pdf

⁶⁸³ Милетић, А., „Рат“, у: *Енциклопедија политичке културе*. (1993). Савремена администрација, Београд, стр. 953

оцењује примена његових класичних дефиниција (на такав начин рат посматра Џ. Моделски). По њему нарочито су спорне две претпоставке класичних дефиниција рата:

- да су основне јединице или актери ратних активности националне државе; и
- да постоји оштра подвојеност између ових међународних сукоба и грађанских ратова тј. унутрашњих сукоба.⁶⁸⁴

Ратови су по Моделском, истичу Милашиновић и Кешетовић, одавно а нарочито током последњих неколико деценија били превасходно активности великих сила и то не само глобални, већ и већина тзв. националних и субнационалних оружаних сукоба. Стога је, по Моделском, рат вид понашања специјално оних држава које заузимају положај великих сила, те би се по њему, питање контроле рата сводило у крајњој линији на елиминисање статуса великих сила у светској политици. Милашиновић и Кешетовић сматрају да је овај приступ одређивању појма рата вредан управо у томе што указује на нужност осавремењивања погледа на овај феномен међународних односа и што га посматра у функцији битних детерминанти постојећег система односа. Независно у којој мери су све тезе Моделског прихватљиве сигурно је да, истичу они, његово истицање специјалног значаја статуса великих сила у садашњем међународном поретку посебно са становишта рата и мира потпуно основано. Милашиновић и Кешетовић закључују да се због сложености и комплексности рата може рећи да су „ратни сукоби тотални друштвени сукоби. Они су један од најсложенијих друштвених процеса и манифестују се не само кроз оружани сукоб зарађених страна него и као сукоб на политичком, економском, војном и сваком другом плану, напрежући на тај начин све компоненте материјалног и духовног живота зарађених страна остављајући тако погубне последице на појединце, социјалну структуру и друштво у целини.“⁶⁸⁵

Последње деценије XX и прве деценије XXI века обележили су нови видови насилних сукоба. Све више је недржавних асиметричних конфликта. У низу локалних ратова испољавају се нове тенденције које се сврставају у посебну категорију, тзв. трећу врсту сукоба, јер није реч о класичним грађанским ратовима, нити ратовима између држава, а веома су повезани са фрагментацијом државе. Губи се разлика између државе и друштва, војника и цивила, рата и организованог криминала. У све врсте формација које ратују укључују се деца, систематски се уништавају споменици културе, социјална

⁶⁸⁴ Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, стр. 41–42.

⁶⁸⁵ *Ibid*, стр. 43.

инфраструктура, јер је циљ да се поништи културни идентитет и успостави потпуна контрола над становништвом, помоћу терора и утеривања страха за сопствени живот. Развијају се активности за финансирање оружаних акција, па се користе привредни ресурси на заузетим територијама, тргује се дрогом, оружјем или се пљачка локално становништво. Данас у свету егзистира низ локалних ратова које потпомажу директно или индиректно страни фактори, држећи читаве територије у латентним сукобима.

Развој и ширење ИКТ претворио је информацију у кључни ресурс у сваком модерном рату. Концепт информационог ратовања је изузетно важан, јер се контролом информација стварају предуслови да се стекне значајна предност над противником и да се, на крају, победи, уз минималне губитке у људству и новцу. Како истиче Сун Цу, нису вешти само они који добијају сваку битку, већ су најбољи они који „(...) без борбе учине непријатељску војску беспомоћном.“⁶⁸⁶ У време Сун Цуа, шпијуни су били у функцији остваривања тих циљева, док у сукобима у XX, а нарочито XXI веку, информационо ратовање, са елементима пропаганде, дезинформисања, манипулисања и обмањивања јавности или публике/масе, постаје претходница свих војних операција и употребе убојитих и разарајућих оружја у сврху уништавања противничких војних, па и цивилних капацитета. Неоружана дејства трају непрекидно, како уочи ратних дејстава, тако и за време оружаног сукоба, па и после завршетка рата, док се оружани сукоби, догађају повремено и ациклично.

Пракса савремених сукоба доказује да се „(...) сукоби у сфери информација појављују као претходница војних операција, током операција као њихов део и у експлоатацији њихових резултата.“⁶⁸⁷ На основу карактеристика информационог ратовања, у савременим војним теоријама и практичним променама у оружаним снагама свих земаља, све више пажње се посвећује ратовању у сфери комуникација, у коме информација постаје и циљ и оружје. У савременим концептима ратовања користе се термини „информационо ратовање“ и „мрежноцентрично ратовање“. Неспорно је да „(...) у информационој епохи, информациона револуција трансформише ратовање, тј. изазива промене у томе како друштва долазе у конфликт и како њихове оружане снаге воде оружани сукоб. Савремени сукоб је незамислив без великог броја релевантних информација о противнику, сопственим снагама, простору и времену.(...) Са војног гледишта, информациони простор већ дуже

⁶⁸⁶ Су, С. (2014). *Умеће ратовања*, баВун, Београд, стр. 70.

⁶⁸⁷ Форца, Б., „Нове форме сукоба“, *Војни информатор*, 4/01, 2001, стр. 14.

време се посматра као борбени простор савременог глобалног друштва.⁶⁸⁸ Пол Вирилио (Paul Virilio), на крају XX века, указује да САД развијају нову стратегију која се назива „(...) *информатички рат* и која се састоји у томе да се електроника користи и као технологија хегемоније, наслеђујући у тој улози нуклеарну технологију. Тако би се могло десити да *атомска бомба* више не буде једна од последњих гаранција, под условом, наравно, да се *информатичка бомба* докаже као нови систем апсолутног оружја.“⁶⁸⁹

Информационо ратовање (*Information Warfare – IW*) је у међународној војној теорији у прошлој деценији називано „психолошко-пропагандно деловање“ (ППД), док се на западу све више користи појам „психолошке операције“ (PSYOP).⁶⁹⁰ Циљ тих операција је утицај на промену ставова и понашања противника, пријатеља и неутралне јавности на начин који одговара постизању националних, политичких и војних циљева организатора информационог ратовања, као и на морал противника. Бојиште информационог ратовања није физички, већ виртуелни свет, а потенцијални учесници су државни органи, обавештајне службе, војне организације, терористичке организације... Информационо ратовање је, по Меган Бернс (Megan Burns), „(...) категорија техника, укључујући прикупљање, пренос, заштиту, манипулацију, прекид и уништење информација којима се одржава предност над противницима“.⁶⁹¹ Предност у том рату увек има она страна која брже експлоатише информације, брже их анализира, процењује шта је потребно да се уради и реагује пре противника конкретним акцијама. У тим акцијама мора да се буде убедљивији од противника, да се пласирају информације или дезинформације којима се више верује, како би противник, на основу њих, донео погрешне закључке и лоше одлуке.

Институт за проучавање информационог рата (*Institute for Advanced Studies on Information Warfare*) дефинише информациони рат као „(...) офанзивну и дефанзивну употребу информације и информационих система да би се искористиле, поткупиле, исквариле и уништиле информације и системи информисања противничке стране, истовремено штитећи властите информације и системе.“⁶⁹² Према тој дефиницији, информациони рат је заснован на три принципа:

⁶⁸⁸ Вудетић, Д., „Шта је информационо ратовање“, *Безбедност*, 3/2005, стр. 491

⁶⁸⁹ Вирилио, П. (2000). *Информатичка бомба*, Светови, Нови Сад, стр. 130.

⁶⁹⁰ PSYOP или психолошке операције: Planiranje operacija čiji je cilj da prenesu određene informacije i pokazatelje stranim publikama i da utiču na njihove emocije, motive, objektivno razmišljanje, i na kraju na ponašanje stranih vlada, organizacija, grupa i pojedinaca. Cilj psihološke operacije je da se podstaknu ili ojačaju njihovi stavovi i ponašanje koje je povoljno za ciljeve onoga koji sprovodi psihološke operacije. (Извор: Америчко министарство одбране, преузето 18.9.2015. са http://www.military.com/ContentFiles/techtv_update_PSYOPS.htm)

⁶⁹¹ Burns M., „Information Warfare: What and How?“, <http://www.cs.cmu.edu/~burnsm/InfoWarfare.html>

⁶⁹² Greenberg, L., Goodman, S., Soo Hoo, K. (1998). *Information Warfare and International Law*, National Defense, University, Washington DC.

- сазнати;
- спречити другог да дође до сазнања;
- навести друге да дођу до неистинитог сазнања. У овом трећем аспекту реч је о дезинформацији и утицају на мишљење и ставове.

С друге стране, „Intelco“, филијала Међународне асоцијације савета одбране (*International Association of Defense Counsel – IADC*), као видове информационог рата разликује:

- рат за информацију;
- рат кроз информацију (помоћу дезинформације).⁶⁹³

Ипак, „(...) седам облика информационог ратовања боре се за позицију централне метафоре: командно-контролни рат (*C2V – command-and-control warfare*), обавештајни рат (*IBV – intelligence-based warfare*), електронско ратовање (*EV – electronic Warfare*), психолошки рат (*PSIV – psychological warfare*), хакерски рат, ратовање економским информацијама (*EIV – economic information warfare*) и сајбер ратовање.“⁶⁹⁴ Сваки је изузетно значајан и често се, у исто време, користе сви облици информационог ратовања.⁶⁹⁵ За тему рада и кризне комуникације у рату, пре свега је значајан психолошки рат који обухвата коришћење информација против људског ума а не против рачунара. „Постоје четири категорије психолошког рата: (1) операције против националне воље, (2) операције против супротстављене команде, (3) операције против трупа, и – категорија много поштована ван граница – (4) културни конфликт.“⁶⁹⁶

Према Џону Арквили (John Arquilla) и Дејвиду Ронфелду (David Ronfeldt) информационо ратовање обухвата: „1) настојање да се о противнику сазна све и спречавање противника да зна много о вама; 2) окретање 'баланса информација и знања' у сопствену корист, посебно ако не постоји баланс снаге; 3) коришћење знања тако да мањи капитал и рад могу бити проширени (увећани).“⁶⁹⁷ За Ричарда Шафранског (Richard Szafranski)

⁶⁹³ International Association of Defense Counsel, преузето 1.9.2015. са <http://www.iadclaw.org/>

⁶⁹⁴ Seminal works plural on information warfare include: George Stein, „Information War-Cyberwar-Netwar“, Air War College, 1993, i John Arquilla i David Ronfeldt, „Cyberwar Is Coming!“ *Comparative Strategy*, 12 (1993), 141–165. Преузето из Libicki, M. C. (1995). *What Is Information Warfare?*, Center for Advanced Concepts and Technology Institute for National Strategic Studies NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, стр. 7.

⁶⁹⁵ Сваки аспект рата може бити укључен, јер разбијање воље непријатеља је генерално основни циљ војних операција (нпр, тешких бомбардовања које је користила Коалиција против Ирака имало је огроман а можда и одлучујући психолошки утицај на ту земљу) у Libicki, M. C. (1995). *What Is Information Warfare?*, Center for Advanced Concepts and Technology Institute for National Strategic Studies NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, стр. 35.

⁶⁹⁶ Libicki, M. C. (1995). *What Is Information Warfare?*, Center for Advanced Concepts and Technology Institute for National Strategic Studies NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, стр. 35.

⁶⁹⁷ Arquilla, J., Ronfeldt, D. „Cyberwar is Coming!“ RAND corporation, published in *the Journal of Comparative Strategy*, Vol 12 No. 2 Summer 1993, pp.141–165.

информационо ратовање је „(...) активност уперена против било којег дела система знања и веровања противника. Без обзира на то да ли се води против спољњег противника или унутрашњих група, информационо ратовање има крајњи циљ да употреби информационо оружје да би променило (утицало, манипулисало, напало) системе знања и веровања неког спољног противника.“⁶⁹⁸ По Давиду Будену (David Buden) инфосфера се сматра петом димензијом борбе у рату, уз копнену, поморску, ваздушну и свемирску димензију.⁶⁹⁹

Војна индустрија усмерава правце развоја технологија и прва их користи за своје потребе (од атомске бомбе до интернета). Војска развија и комуникационе технологије које су утицале не само на развој медија и медијску конструкцију стварности, већ и на природу ратовања. „Сувремена комуникацијска технологија темељито је преобразила начин ратовања. (...) Прави рат догађа се прије оружаног сукоба – одлучујућа за побједу је брзина прикупљања информација, претјечање непријатеља обавјешћеношћу о његовим најмерама и способностима. ‘Information warfare’ значи рат за придобивање, анализу и ширење информација.“⁷⁰⁰ Бранко Клун наглашава да бојно поље постаје „(...) један интегрисани систем који је потпуно уклопљен у мрежу разних информација, што омогућује извођење и координирање различитих функција ратовања (проматрање, гађање, логистика). (...) Информација има тројну улогу: најприје је *средство* које служи војним силама, затим је ‘*окружење*’ (тзв. инфосфера) у којој се догађа рат, те што је исто тако врло важно, она је и *циљ* ратовања. Информацијски рат обавља се *помоћу* информација, *унутар* информација и *за* информације.“⁷⁰¹

Информациона револуција је променила војне доктрине, самим тим и повећала значај психолошких ратова, њихов садржај и начин реализације. Злоупотреба ИКТ промовисала је интернет у ново бојно поље, а рачунари и рачунарске мреже су постале средства за напад (оружје), али и мета напада (циљ). Војни напад у коме се користе најсавременије технологије које онеспособљавају рачунаре, а да то није карактеристичан сајбер напад преко интернета, већ је реалност. Информатичко ратовање је постало нови

⁶⁹⁸ Szafranski, R.: „A Theory of Information Warfare“, Published *Airpower Journal* - Spring 1995; преузето 18.9.2015. са <http://www.iwar.org.uk/iwar/resources/airchronicles/szfran.htm>

⁶⁹⁹ Buden, D., „L’Armement“, No. 60, Paris, XII.1997 – I.1998. у Путник, Н., „Кибер ратовање – нови облик савремених друштвених конфликта“, докторска дисертација, Универзитет у Београду, Факултет безбедности, 2012, преузето 10.9.2015. https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&ccd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwj03LmD4PHIAhWFlg8KHcPdD-4&url=https%3A%2F%2Ffedorabg.ac.rs%2Ffedora%2Fget%2Fo%3A6723%2Fbdef%3AContent%2Fget&usq=AFOjCNGG4QmGxTDn_tv_YLA_Mq6CVkGzb_Q&bvm=bv.106379543.d.bGQ

⁷⁰⁰ Klun, B., „Rat i mediji – etički izazov na kraju stoljeća“, у *Medijska istraživanja*, Vol. 6, br.1, Naklada Medijska istraživanja, Zagreb, 2000, стр. 75–87. преузето 18.10.2015. са <http://hrcak.srce.hr/file/36846>.

⁷⁰¹ *Ibid.*

незаобилазни облик друштвених сукоба, који су у конвенционалне ратове унеле нову димензију. Развој ИКТ је створио нова оружја – авионе без људске посаде, авионске бомбе и ракете високе прецизности са навођењем, брзе и прецизне ракетне системе, пројектиле са самонавођењем, оружја са усмереном енергијом.

Оружја на бази електромагнетне енергије, односно електромагнетних таласа занимљива су не само за војну већ и за област електроенергетике. Електромагнетни таласи се увелико користе у свим управљачко-вођеним системима и пројектилима, развијају се оружја – уређаји велике снаге (неколико стотина мегавата) који емитују електромагнетну енергију у импулсима (врло кратког времена трајања – неколико нано секунди) чији таласи (тзв. таласи смрти) брзином светлости „предају“ своју енергију одабраном циљу који се загрева, топи и испарава. Футуристи су одавно најавили електронски аутомат и пушкомитраљез који ће у циљ, уместо класичног зрна, испаливати ЕМТ. Авиони који изнад својих циљева, на пример, ратних бродова, емитују електромагнетне таласе који у потпуности „оглуве“ и „ослепе“ брод, угасе све његове системе, већ су се доказали (Русија, Кина). Такви авиони у неком евентуалном рату могу, на исти начин, да „угасе“ електране и да без икаквих разарања целу земљу оставе без електричне енергије. Произвођач авиона „Боинг“ успешно је „(...) тестирао пројектил који онеспособљава компјутере микроталасима. (...) Током једночасовног лета пројектил, који је безопасан за људе, онеспособио је компјутере унутар војног комплекса у пустињи америчке савезне државе Јута. (...) Пројектил је летео (...) гађајући електромагнетним таласима седам мета, и том приликом трајно онеспособио све електронске уређаје. Такозвани СНАМП (*Counter Electronics High Power Microwave Advanced Missile Project*) први је тестирани пројектил са способношћу емитовања електромагнетних таласа.“⁷⁰²

Руски авион „сухој 24“ је у Црном мору на америчком разарачу „Доналд Кук“, који има модерни систем управљања „Аегис“, испробао руска техничко-технолошка решења за онеспособљавање непријатељских комуникационих и осматрачких система. Тај авион је „(...) опремљен са најновијим руским радиоелектронским борбеним комплексом. (...) 'Аегис' је детектовао приступ машине из даљине, што је изазвало борбену узбуну. (...) Амерички радар су прочитали руске авионе. Али, изненада им нешто гаси све екране. 'Аегис' није радио, ракете нису могле да добију задату мету. (...) Систем са којим је руски Су-24 ставио

⁷⁰² Преузето 3.12.2012. са <http://www.blic.rs/vesti/svet/oruzje-buducnosti-projektil-koji-mikrotalasima-przi-kompjutere-i-bezopasan-je-za/0h6sg3c>

амерички разарач 'Доналд Кук' у стање шока, носи ознаку 'Кибини'. (...) У 'Кибини' је најновији комплекс за радиоелектронско потискивање непријатеља.⁷⁰³ Овакви авиони са поменути системима могу да имају за циљ и електране и електроенергетске мреже. Последице дејства би биле – блокирање свих рачунарских система који управљају радом електрана и изазивање прекида у напајању електричном енергијом.

У првим сукобима сада се користи оружје типа *D* (дигитално) које користи интернет као канал којим се долази до противничких циљева, тако да се одложи, за следеће фазе рата, коришћење оружја тиб *ABC* (атомско, биолошко, хемијско). Хиљаде информатичара широм света у свим компјутерским велесилама свакодневно раде на развијању компјутерских вируса и антивирусне заштите, јер први светски сајбер рат, који се води без икаквих правила, не престаје нити се види где му је крај. Припреме за сајбер рат или рат најсавременијим информационим технологијама, истичу Алвин и Хајди Тофлер (Alvin and Heidi Toffler), започео је пре више деценија у лабораторијама када се радило на саморепродукујућим ратним машинама и сензорима „(...) који могу 'живети' у комуникацијским системима, или сензоре који тамо могу лежати двадесет година, само куцајући, спремни да буду даљински активирани. Они могу бити величине сјајног врха чиоде (...).“⁷⁰⁴

Објашњавајући активности јединице која је формирана у првим годинама последње деценије XX века при кабинету америчког секретара одбране и која је названа „Процена мреже“, они указују да се још тада радило на електронском ратовању – „(...) уништавању непријатељских радара, инфицирању њихових компјутера вирусима, употреби ракета за уништавање њихових командних центара, 'збуњивање' њихове опреме слањем лажних сигнала и коришћењем других средстава ради обмањивања.“⁷⁰⁵

Напади у сајбер простору, преко вируса, који би довели до потпуног прекида у снабдевању електричном енергијом, су реалност. Даниел Т. Куел (Daniel T. Kuehl)⁷⁰⁶ подсећа да су западне силе изградиле „(...) своју историју ратовања нападима на инфраструктуру и онеспособљавањем електросистема у Кореји, Вијетнаму и Ираку (и у Србији, прим. аутора), док би данас оружја могла да буду хуманија, па би електросистем

⁷⁰³ Преузето 15.5.2014. са <http://www.prelistavanje.rs/vest/prikazi/sta-su-rusi-zaista-upotrebili-nad-posadom-razaraca-donald-kuk/734243>

⁷⁰⁴ Toffler, A. и H. (1998). *Rat i antirat*, Paideia, Beograd, стр. 139.

⁷⁰⁵ *Ibid*, стр. 162.

⁷⁰⁶ Daniel Kuehl, професор Systems Management at the Information Operations and Assurance Department, Information Resources Management College, of the National Defense University in Ft. McNair, Virginia, аутор књига „Strategic information warfare: a concept“ и „What is Information Warfare“.

могао једноставно бити искључен током напада, а затим, поново укључен, без бомби.“⁷⁰⁷ Барак Обама, председник САД упозорава на могућност да буду нападнути електроенергетски системи САД – „(...) стране земље и компаније краду наше корпоративне тајне. (...) Наши непријатељи сада настоје да стекну могућност саботаже наше електродистрибутивне мреже, наших финансијских институција и система за контролу ваздушног саобраћаја.“⁷⁰⁸

Све ове чињенице потврђују став аутора да је напад на електроенергетски сектор у Србији најсавременијим оружјима која користе електромагнетна зрачења реалнији него напад разорним пројектилама и да је примена графитних касетних бомби на систем ЕПС-а 1999. године, када су први пут примењене, био експеримент са тада најсавременијим оружјима за онеспособљавање електричних мрежа.

Стратегија развоја информационих технологија у Србији донета је 2010. године, али Србија и даље нема ни закон о информационој безбедности (ИБ), нити Центар за брзе одговоре на сајбер инциденте (*Computer Emergency Response Teams – CERT*). Опасност за електроенергетски сектор Србије могу да буду не само компјутерски вируси и оружја са електромагнетним таласима већ и вештачки изазване елементарне непогоде. Све отвореније се пише о „еколошким оружјима“ која се користе за изазивање суша, поплава, уништавање усева или стварање неопходних услова за одржавање државних свечаности, парада.

5.5.2. Улога медија и ПР агенција у савременим (психолошким) ратовима

Ратна дејства на електроенергетски сектор, после којих цела држава остаје без електричне енергије, су у функцији психолошког рата. У таквим условима цивилно друштво остаје у мраку, заустављена је прехранбена индустрија, здравствени систем је прикључен на агрегате, а медији су блокирани. Тако је створен простор за непријатељску пропаганду и пласирање дезинформација које ће утицати на морал становништва, али и припадника оружаних снага.

Људи нису постали циљ манипулација, дезинформација и неистина само у савременим ратовима када су информационо-комуникационе технологије постале

⁷⁰⁷ „Вашингтон пост“, преузето из *Политике*, 8.7.2012. године

⁷⁰⁸ *Политика*, 20.2.2013, преузето 20.2.2013. са <http://www.politika.rs/rubrike/Svet/249523.sr.html>

својеврсно оружје/оружје. „Када се објави рат, истина је прва жртва.“⁷⁰⁹ На то обмањивање указао је још далеке 1928. године Артур Понсонби (Arthur Ponsonby)⁷¹⁰ истичући да су „лажи/неистине (...) признато и веома корисно оружје у рату, и свака земља их користи намерно да би заварала сопствени народ, да би привукла неутралне на своју страну и обманула непријатеља. Неуке/неупућене и невинне масе у свакој земљи нису свесне да су у том тренутку обмануте, и када се све заврши, само ту и тамо се открију обмане. Лагање се (...) не дешава (...) само у ратним временима.“⁷¹¹ Понсонби сматра да навика човека да лаже није ни приближно толико изванредна колико његова невероватна спремност да верује. „Због људске лаковерности, лажи цветају. Међутим, у рату ауторитативна организација за стварање лажи није довољно препознатљива. Обмана људи није ствар коју олако треба схватити. Психолошки фактор у рату је једнако важан као и војни. Морал цивила, као и морал војника, мора се држати на одређеном нивоу.“ Зато Понсонби закључује да је „пропаганда (...) једнако моћно оружје као и пушка, чак и ефикасније.“⁷¹² О значају обмане у рату, писао је и Сун Цу готово 1.500 година пре Понсонбија: „(...) варање противника је саставни чинилац војних наука. (...) Војна сила се успоставља путем обмане. (...)“⁷¹³

Искуства из Првог светског рата, била су, истичу Михаел Кунцик (Michael Kunczik) и Астрид Зипфел (Astrid Zipfel)⁷¹⁴ важна фаза у развоју масовних медија као инструмената масовне пропаганде. Цензура, надзор информација и утицај на медије у које је уложено много новца, као и активности Крилове комисије у САД, са Едвардом Бернајсом, примењивана су после Првог светског рата у свим наредним ратовима. Рад Крилове комисије је био инспирација и немачким пропагандистима у Другом светском рату, па не чуди став Адолфа Хитлера (Adolf Hitler), који истичући значај пропаганде размишља: „(...) могу психолошки уништити непријатеља прије него се војска уопће покрене. (...) Мјесто артиљеријских припрема заузет ће пропаганда, прије него што стигне војска. (...) Ментална конфузија, неодлучност, паника, то ће бити прво оружје. Када непријатељ буде

⁷⁰⁹ Преузето 15.10.2015. са <http://www.vlib.us/wwi/resources/archives/texts/t050824i/ponsonby.pdf>

⁷¹⁰ Arthur Augustus William Harry Ponsonby (16. februar 1871 – 23. mart 1946) је био британски политичар, писац и друштвени активиста. Лорд Понсонби је најбоље запамћен по реченици: „Када се објави рат, истина је прва жртва“, коју је написао у својој књизи *Лажи у рату: пропагандне лажи о Првом светском рату* (1928), преузето 16.10.2015. са http://www.worldlibrary.org/articles/arthur_ponsonby_1st_baron_ponsonby_of_shulbrede

⁷¹¹ Преузето 15.10.2015. са <http://www.vlib.us/wwi/resources/archives/texts/t050824i/ponsonby.pdf>

⁷¹² Squires, J., D., „British Propaganda at Home and in the United States from 1914 to 1917“, Cambridge, 1935, у Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 263.

⁷¹³ Cu, S. (2014). *Umeće ratovanja*, baBun, Beograd, стр. 53, 122, 125.

⁷¹⁴ Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 260.

деморализиран изнутра, када друштвени немир узме маха, тада је прави тренутак (...)“⁷¹⁵ за оружана дејства.

На почетку XXI века, уз примену најсавремених информационих технологија, како би сноп лажи погодио што већи број људи, истина није потребна уочи и за време рата. Доналд Рамсфелд (Donald H. Rumsfeld), бивши министар одбране САД изјавио је да, ако је у питању „интерес државе“, онда је лагање дозвољено. „Послије кубанске кризе са ракетама 1962. године један помоћник америчког секретара за одбрану инсистирао је на праву на организовано јавно лагање, сматрајући да влада има право да ‘управља вијестима’ и право да неку информацију ускрати или шири лажне вијести.“⁷¹⁶ Јавно мњење у таквој кризи производе, (...) обликују га и њиме манипулирају они који у томе налазе свој интерес (...) ⁷¹⁷ и имају контролу над медијима. Они креирање одређене слике о ратном сукобу проглашавају националним интересом. Поруке које су тада слате преко медија „(...) на обичног су човјека, који их је дневно конзумирао, дјеловале као да су му ‘инјектиране под кожу’, производећи изравне учинке који се могу унапријед претпоставити.“⁷¹⁸

Радослав Гаћиновић указује да се ратном пропагандом жели постићи: „Обезбедити подршку сопственог народа за остваривање ратних циљева и одржати његов борбени морал; деморалисати противника (његово становништво, његове оружане снаге и нарушити његове савезе): обезбедити подршку неутралних субјеката међународне заједнице за остваривање ратних циљева. (...) Пропаганда је (...) саставни део укупних ратних напора зараћених страна усмерена (...) на пријатељске и неутралне социјалне групације.“⁷¹⁹ Пропаганда је, наводи Гаћиновић, једним својим делом врста ратовања и то онај део који је усмерен на оружане снаге и становништво противника и његових савезника. Он наводи да се у политичкој и војној литератури таква пропаганда назива „специјална пропаганда“, „психолошко ратовање“, у америчкој литератури су то „психолошка дејства“ (psychological operations), „психолошки рат“ (psychological war) „психолошко ратовање“ (psychological

⁷¹⁵ Према Родсу: 1984: стр. 179–180, из Senjković, R., „Propaganda, mediji, heroji, mitovi i ratnici“, *Polemos* 4 (2001), Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 34. преузето 12.8.2015. ca

https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjADahUKEwiM192J7u_IAhUCWhQKHVM3B-M&url=http%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F4790&usg=AFQjCNHUXjdH34CiarRp7puCFYHhe-wFpA

⁷¹⁶ Kovačević, B., „Militarizam, rat i mediji“, *Svarog – časopis za društvene i prirodne nauke*, 2/2011, Banja Luka, преузето 23.10.2015. ca <http://nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Braco-Kova%20C4%8DDevi%20C4%87-MILITARIZAM-RAT-I-MEDIJI.pdf>

⁷¹⁷ Senjković, R., „Propaganda, mediji, heroji, mitovi i ratnici“, *Polemos* 4 (2001), Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 34. преузето 12.8.2015. ca

https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDQQFjADahUKEwiM192J7u_IAhUCWhQKHVM3B-M&url=http%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F4790&usg=AFQjCNHUXjdH34CiarRp7puCFYHhe-wFpA

⁷¹⁸ Ibid, стр. 34.

⁷¹⁹ Гаћиновић, Р., „Политичка пропаганда – ефикасно оружје у савременом рату“, у Српска политичка мисао, број 2/2011, Институт за политичке студије, Београд, стр. 149–168.

warfare) и „контрола мишљења“ (mind control). На француском говорном подручју користе се термини „психолошка акција“ (action psychologique), „психолошки рат“ (la guerre psychologique) и „психолошка битка“ (combar psychologique). Харолд Ласвел (Harold D. Lasswell) сматра да је психолошко ратовање новији појам за технике убеђивања већ виђене у ранијим ратовима. Он истиче да је основни циљ психолошког ратовања „(...) у томе да је највећи ратни успех (...) сламање отпора непријатеља и његове воље за борбу, уз минимум сопствених губитака“.⁷²⁰

Пропагандиста манипулише симболима како би утицао на слободу избора онога који прима информације, јер му је циљ, наводи Реана Сењковић, да „(...) потакне друге да се понашају онако како се не би иначе понашали, наивно вјерујући да своје одлуке доносе сами“.⁷²¹ Циљ пропагандисте је, дакле, да примаоца порука наведе да размишља управо онако како то од њега очекује пропагандиста и да заузме управо оне ставове који су потребни пропагандисти. Мајкл Џ. Спрул (Michael J. Sproule) дефинише пропаганду као „(...) активности великих организација, народа, или групе на придобијању јавности за сопствене интересе путем стављања у први план атрактивних закључака упакованих тако да се сакрије како њихова права сврха тако и одсуство ваљаног образложења“.⁷²² Гарт Јовет (Garth Jowett) и Викторија О’Донел (Victoria O’Donnell) фокусирају се на пропаганду као процес комуникације: „Пропаганда је намеран, системски покушај да се обликује перцепција, манипулише ставовима, и директним понашањем ради изазивања реакције која потпомаже спровођењу намере лица које спроводи пропаганду“.⁷²³

„Медијски маневар“ је, истиче Бранко Клун, битна компонента информацијског рата. Реч је о планираној манипулацији медија, пре свега телевизије, која постаје значајно пропагандно оружје, како у току припреме оружаног сукоба, тако и у току самог сукоба, што указује на то да се у кризним комуникацијама посебна пажња мора обратити на рад са електронским медијима и изразу и пласирање видео материјала. Јер, у информацијском рату, „(...) савладавање медија и дифузија информација, које су у властитом интересу,

⁷²⁰ Laswell, D.H. et al. (1979). *Propaganda and Communication in World History*, vol. I-III, East-West Center by University Press of Hawaii, USA.

⁷²¹ Senjković, R., „Propaganda, mediji, heroji, mitovi i ratnici“, *Polemos* 4 (2001), Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 34, преузето 12.8.2015. са

https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDOQFjADahUKEwiM192J7u_IAhUCWhQKHVM3B-M&url=http%3A%2F%2Fhrckak.srce.hr%2Ffile%2F4790&usg=AFQjCNHUXjdH34CiarRp7puCFYHhe-wFpA

⁷²² Sproule, J. M. (1997). *Propaganda and Democracy: The American Experience of Media and Mass Persuasion*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

⁷²³ Jowett, G. S. & O’Donnell, V. (2006). *Propaganda and Persuasion*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

намјењени су дезинформацији непријатеља а још више, својој властитој јавности, односно јавноме мнијењу.⁷²⁴

Стратегија манипулације медијима, које у своју функцију стављају војни органи, супротна је мисији медија који би требало да непристрасно и објективно извештавају све јавности. Јер, „(...) када народ иде у рат, то је велики изазов за медије да обезбеде тачне и истините приче/прилоге, суочавајући се са притиском државе и војске да унапреде ратне циљеве нације. Ратни дописници морају да посредују између супротстављених идеала новинарства, често као провојна и пропратна јавност, притисака својих корпоративних руководилаца и често пропаганде и цензуре од стране државе и војске“.⁷²⁵ Сваки оружани рат је данас и комуникацијски рат и медијски спектакл који се уживо преноси на свим глобалним телевизијама које креирају глобално јавно мњење тако потребно глобалним војним индустријама. Јер, „(...) кад букне оружани сукоб, (...) почела су два рата – ‘стварни рат’ и ‘медијски рат’. У стварним ратовима умиру стварни људи. У медијским ратовима реалности попут смрти и уништења удаљене су од опште јавности која не суделује у тим сукобима управо захваљујући посредничкој улози медија“.⁷²⁶

Новинарска етика је данас на проби и у мирнодопским условима, а посебно у ратним, јер њихово одступање од професионалних стандарда и кодекса професије, у рату имају знатно вишу цену, понекад и у људским животима. Важност новинарске етике, наглашава Денис Меквејл (Denis McQuail), огледа се у истинитости и тачности, непристрасности и поштењу, поштовању личности и приватности, независности од интересних група, одговорности према друштву и друштвеним добрима, поштовању закона и морала, пристојности и добром укусу.⁷²⁷ Кад тога нема, а тиме се глобални медији који су најзначајнији креатори глобалног јавног мњења не могу похвалити, новинари су на граници пропаганде, а често је и прелазе. У томе предњачи телевизија „(...) која ће донети више слика са спектакуларним сценама и виртуалне слике ‘без крви’ (...)“⁷²⁸ које неће узнемирити јавност у земљама из којих су послати војници у рат. Зато с правом примећује Енио Ремондино (Ennio Remondino) да се чини да су рат и телевизија као створени да иду руку

⁷²⁴ Klun, B., „Rat i mediji – etički izazov na kraju stoljeća“, у *Medijska istraživanja*, Vol. 6., br.1 (2000), Naklada Medijska istraživanja, Zagreb, стр. 75–87, преузето 18.10.2015. са <http://hrcak.srce.hr/file/36846>.

⁷²⁵ Kellner, D., „War Correspondents, the Military, and Propaganda: Some Critical Reflections“, *International Journal of Communication 2* (2008), преузето 16.8.2015. са www.ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/266/150

⁷²⁶ Taylor, M. Philip у Čerina, J., „Novinarstvo pod paljbom: izvještavanje o ratu i međunarodnim krizama“, *Polemos 15* (2012) 1, Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 105, преузето са <http://hrcak.srce.hr/file/136692>

⁷²⁷ McQuail, D. (1994). *Mass Communication Theory*, London, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, стр. 126.

⁷²⁸ Cottle, S. (2009). *Global Crisis Reporting: Journalism in the Global Age*, Maidenhead: McGraw-Hill Education.

под руку. „Рат производи телевизију а она комерцијализује рат. (...)Уколико рат није праћен сликом, постоји ризик да прође неопажено.“⁷²⁹ Владимир Волков (Vladimir Volkov) истиче да је слика природни врт дезинформатора, а да је телевизија његов рај, али рај ограђен зидом тако да из њега нема начина да се истера. Телевизија, заправо, нуди читав низ погодности које лако постају окови. Сажетост излагања на телевизији спречава свако продубљивање информације, а човек који стално мења ТВ канале је „(...) човек кога треба дотући или га се дочепати и оборити с ногу, дакле, савладати. (...) На телевизији се ствара вртлог информација који онемогућава сваку дијалектику. (...) Тржиште слика је посао и погодност која постаје катастрофа. (...) Купују се само сензационалистичке, чак манихејске, које се такорећи тренутно емитују сателитски. Екипа, која се пошаље на лице места и прави репортажу која је у складу са стварношћу, нема никаквих изгледа да прикаже оно што је стварно видела и што се стварно догађа.“⁷³⁰

За време ратова јавност је изузетно ослоњена на медије јер само преко њих, као посредника, добија информације о конфликту. Човек тада све што медији објављују прихвата као истину, а медији ту зависност виде као прилику за злоупотребу, јер ратна пропаганда управо те слике може да искористи за манипулацију са јавношћу. Линет Шеридан Барнс (Linette Sheridan Burns) сматра да је савременом новинарству изазов да пронађе начин да премости често сукобљена професионална, комерцијална и етичка становишта у вези са проналажењем и презентацијом вести, истовремено прихватајући перцепцију новинарства као професије која има истакнуту друштвену улогу.⁷³¹ У низу ратова, ратни извештачи су пропуштали, а то чине и у сваком новом рату, да успешно одоле том изазову. Савремене комуникационе технологије, без којих није могуће унети ратове у домове примаоца порука, трансформишу ратне „(...) извештаче од непристрасних посматрача у несвесне, чак и без своје воље, али ипак непосредне учеснике у рату.“⁷³² Електроенергетска компанија која је била мета напада агресора и која у условима рата комуницира са медијима, треба да има у виду шта медији раде у рату. Филип Најтли (Phillip Knightley),⁷³³ на основу свог и искуства ратних дописника, сведочи о улози медија у ратовима и утврђује неколико правила:

⁷²⁹ Remondino, E. (2002). *Televizija ide u rat*, Clio, Beograd, стр. 9.

⁷³⁰ Волков, В. (2001). *Дезинформација – од Тројанског коња до интернета*, Наш дом, Београд, стр. 177–179.

⁷³¹ Burns, L. S. (2009). *Razumjeti novinarstvo*. Medijska istraživanja, Zagreb.

⁷³² Tofler, A. и H. (1998). *Rat i antirat*, Paideia, Beograd, стр. 202.

⁷³³ Filip Najtli, novinar i istoričar, specijalni dopisnik „Sunday Times“ od 1965. do 1985. godine, autor knjige *Prva žrtva: ratni dopisnik kao heroj i osoba koja stvara mitove od Krima do Kosova*.

- „1. Свака влада жели да контролише медије у ратно време да би осигурала подршку за своје ратне циљеве;
2. Уколико је неопходно, влада ће лагати медијима да би постигла ову контролу;
3. Многи ратни дописници пристају на ове лажи из патриотизма, личног убеђења или амбиције;
4. Медијски шефови такође пристају на ове лажи, јер – чак и у ратовима који не укључују њихову сопствену земљу – они обично сматрају да је у њиховом комерцијалном интересу да подрже тренутну владу;
5. Ако се чини да влада нема контролу над медијима, влада ће апеловати на свој народ мимо ратних дописника – запошљавајући докторе за пропаганду, професионалне пропагандисте и гуруре за односе с јавношћу – да манипулишу јавним мњењем.“⁷³⁴

Медији су, потврђују и непосредни актери, потпуно у функцији својих страна у ратном сукобу и професионални стандарди у таквим условима не постоје. „Свака страна чини све да манипулише (управља) медијима у конфликту, па се новинари лако трансформишу од посматрача у активне учеснике, сусрећући се са истим опасностима као и војници и помажући да облику ток рата кроз своје извештаје.“⁷³⁵

Историја ратова је и историја ратне пропаганде, па на основу тога, Ен Морели (Anne Morelli)⁷³⁶ утврђује десет принципа ратне пропаганде који су веома блиски правилима рада ратних дописника које наводи Најтли:

1. Ми не желимо рат;
2. Непријатељ је искључиви кривац за рат;
3. Непријатељ има демонске особине;
4. Ми се боримо за добру ствар, а не за себичне циљеве;
5. Непријатељ намерно чини злодела. Кад ми погрешимо, то је увек случајно;
6. Непријатељ користи недопуштено оружје;
7. Наши губици су незнатни, а противнички велики;
8. Нашу ствар подржавају уметници и интелектуалци;

⁷³⁴ „Ratno novinarstvo pod paljbom“, Komitet za mir na Balkanu, преузето 21.9.2015. са http://news.beograd.com/srpski/clanci_i_misljenja/komitet_za_mir_na_balkanu/000323_ratno_novinarstvo_pod_paljbom.html

⁷³⁵ Сретеновић, М. „Променљивост физиономије рата“, *Војно дело*, 2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, преузето 17.9.2015. са http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-prolece/17.%20Promenljivost%20fizionomije%20rata;%20Miloljub%20Sretenovic.pdf

⁷³⁶ Morelli, A. (2004). „Die Prinzipien der Kriegspropaganda“, преузето 12.9.2015. са http://www.deutschlandfunk.de/anne-morelli-die-prinzipien-der-kriegspropaganda.730.de.html?dram:article_id=102366

9. Наша мисија је света;

10. Издајник је онај који сумња у наше извештаје.

Пропагандна моћ медија у САД је, на пример, истиче Раденко Шћекић, очигледна, јер они не само да представљају догађаје већ су једини извор информација и највише утичу на формирање става јавности према сукобима у којима учествују САД.⁷³⁷ У таквим условима долази до симбиозе између медија и приватних ПР агенција које за потребе пропаганде ангажују владе зарађених земаља. На ту улогу ПР агенција у креирању слика о неком сукобу, указује и Џон Стаубер (John Stauber)⁷³⁸ који тврди да се данас не може говорити о категоријама јавности и јавног мњења које су одлика демократских друштава. Он користи појам „публика“ која без поговора прима поруке корпоративне пропаганде која је кроз ПР и адвертајзинг постала бизнис. „Ставови, погледи на стварност, доживљај реалности, сама реалност, постали су плен корпорација за њихово моделовање које раде иза сцене тако да људи нису свесни сила које моделују њихове умове. (...) Бернејзова делатност је омогућила успостављање процеса и модела где су лажи, гласине, ратови и несреће којима су водили, почели да пакују и медијски сервирају. (...) Цела идеја пропаганде је да убеђивање учине невидљивим.⁷³⁹ Стаубер истиче да се, кад је реч о тиму „(...) који је упаковао и продао рат у Ираку (...) ради о савршено конзистентној и кохерентној ПР операцији која је укључила проверене мајсторе овог посла какви су Ари Флајшр (Ari Fleischer) из Беле куће, Тори Кларк (Torie Clarke) бивша челница фирме *Hill & Knowlton*. (...) Из Пентагона (...) специјално за ту прилику дошла је са перфектном ПР шемом, која је поставила основ за медијско извештавање током инвазије. Шема деловања је следећа: после утемељења тачке гледишта, ангажују се различите приватне фирме какве су на пример групе за рендирање – следи дизајнирање информација“.⁷⁴⁰

Кунчик указује да су ПР агенције и пре Другог светског рата радиле за државе у рату и учествовале у припремама јавности за рат, али после Другог светског рата, а нарочито у

⁷³⁷ Šćekić, R. (2012). „Rat i propaganda – istorijski osvrt, primjeri i analize“, Војно дело, јесен/2012, стр.400.

⁷³⁸ Џон Штаубер (John Stauber) је оснивач и извршни директор Центра за медије и демократију, који је спонзор организацијама за праћење деловања ПР индустрије у САД: PR Watch и Source Watch. Објавио је књиге *Верујте нам, ми смо експерти* („Trust us, we are experts“) – студија која показује на које је начине у шему реализације корпоративних интереса укључена наука и њени експерти; *Токсични муљ је добар за вас* („Toxic Sludge is Good For You“) анализира историју и обим ПР индустрије у САД; *Луда крава САД* („Mad Cow USA“) антиципира појаву ове болести у САД на основу анализе корпоративног преузимања фармерства у САД; *Оружје за масовну обману: употреба пропаганде током Бушовог рата у Ираку* („Weapons of Mass Deception: The Uses of Propaganda in Bush’s War on Iraq“) и *Најбољи рат икада: лажи, проклете лажи и хаос у Ираку* („The Best War Ever: Lies, Damned Lies, and the Mess in Iraq“) објашњава позадину рата у Ираку.

⁷³⁹ Штаубер, Џ., „НАТО и муљ су добри за све вас“, преузето 18.8.2015. са <http://www.pecat.co.rs/2010/11/dzon-stauber-nato-i-mulj-su-dobri-za-sve-vas/>

⁷⁴⁰ Ibid.

последњим годинама, такво ангажовање ПР агенција је постало незаобилазно. Уз поменути *Hill&Knowlton*, Кунчик наводи и *Rider-Finn*, која је 1993. године почела да ради за Косово, потом за Хрватску и Босну и Херцеговину.⁷⁴¹ За све што је та агенција радила у БиХ, иако је реч о класичној ратној пропаганди обученој у „плашт комуникација“, добили су награду Америчког друштва за односе с јавношћу (*PRSA – Public Relations Society of America*).⁷⁴² Наведени примери показују да се пропаганда „(...) често беспрекорно преклапа са легитимном праксом односа с јавношћу (...). Јављају се (...) услед заједничке жеље да се оствари утицај на ставове и перцепцију људи (...) у односу на веома велики број питања, ради усмеравања мишљења и веровања у жељеном правцу“.⁷⁴³

Развој савремених комуникационих технологија, уместо да допринесе развоју медија и професионалних стандарда, новинарству је, по Најтлију, донео катастрофу, јер иако ратни дописници имају сателитске телефоне и интернет, па вести од ратних дописника, као и снимци и фотографије стижу у студио/медије у реалном времену, јавност нема реалну слику ратних дешавања. Кључни фактори у ратовима постали су медији и презентација ратова и извештавање које је, како истиче Клуун, у знаку непосредности и реалног времена (тј. идентичности времена догађања и времена примања информација). У реалном времену прималац поруке нема времена да је обради, анализира, разуме је и да јој смисао.

Прималац порука који нема временску дистанцу потребну за анализу примљених садржаја нити критички став према томе је погодан за манипулацију. Вирилио, свестан тога, упозорава да се више не сме веровати властитим очима, јер увек неко режира те ратне медијске спектакле који сугеришу да се присуствује директном преносу истине. „Долазак *живог* (live), ‘директног’ преноса, који је изазван увођењем крајње брзине, претвара стару ‘телевизију’ у велики планетарну оптику. Са Си-Ен-Еном и њеним разним преображајима, кућна телевизија уступа место теленадзору.“⁷⁴⁴ Тако медији „(...) мењају не само стварност већ што је значајније, чак и нашу перцепцију исте, а на тај начин и контекст у коме су садржани пропаганда и рата и мира.(...) Нове технологије за симулацију чине могућим да се монтирају лажни пропагандни догађаји на које појединци снажно реагују, догађаји који

⁷⁴¹ Cutlip, S., „The Unseen Power, Public relations, A History“, Hillsdale. N.J., у Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 269.

⁷⁴² Beham, M., „Kriegstromein“, Medien, Kriegs und Politik, München, у Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 270.

⁷⁴³ Jowett, G. S. & Heath, R. L. (2004). *Propaganda*, In R. L. Heath (Ed.), *The Encyclopedia of Public Relations* (pp. 652–656). Thousand Oaks, CA: Sage.

⁷⁴⁴ Вирилио, П. (2000). *Информатичка бомба*, Светови, Нови Сад, стр. 17.

су интензивно живи и 'стварни'. Нови медији ће учинити могућим да се опишу целе битке које се никада нису догодиле (...).⁷⁴⁵

Медији су активни учесници у свим ратовима, јер су продужена рука власти и манипулатори јавним мњењем, носиоци дезинформисања публике. У рату „(...) пропаганда представља софистицирану стратегију у којој вештим коришћењем медијских канала утичемо на емоције и свест публике.“⁷⁴⁶ Ноам Чомски тврди да „(...) медији служе функцији пропаганде, то јест, они обликују опажања, бирају догађаје, нуде интерпретације (...) сагласно с потребама средишта моћи у друштву, који су у суштини држава и пословни свет.“⁷⁴⁷ Из тога следи да „(...) појединци или групе, које уживају повлаштен положај у друштвеној организацији, који имају приступ информацијама и средствима масовног општења, и који познају технике убеђивања, могу да убеди било кога да мисли или уради било шта.“⁷⁴⁸

Стога се Руди Супек пита „(...) колико један човјек може имати властито увјерење ако је у једном друштву изложен свакодневно и бесконачно дјеловању сувремених средстава за масовне комуникације које се налазе под контролом једне друштвене мањине, једне монополистичке групе”.⁷⁴⁹ Тако изложени појединци (маса, публика) су циљ манипулације која је „(...) смишљен, систематски и контролисан поступак или скуп поступака помоћу којих манипулатор, користећи симболичка средства, у за њега погодним психосоцијалним условима, одашиље у масу, преко средстава комуникације, одређене поруке, с намером да утиче на уверења, ставове и понашање великог броја људи, тако да би се они, у стварима у којима не постоји општа сагласност, а за које су животно заинтересовани, усмерили према убеђењу, ставовима и вредностима манипулатора, а да тога нису свесни.“⁷⁵⁰ На пример, да подрже улазак у рат, бомбардовање неке земље... иако су пре почетка креирања њихових ставова уз помоћ медија, одлучно били против тога.

У савремено доба слањем безброј информација преко средстава масовних комуникација имамо ситуацију да „(...) непрестано навирање *news*, вести, води презасићености, дармару и јаловости; као што може и да проузрокује ефекат супротан

⁷⁴⁵ Tofler A. и H. (1998). *Rat i antirat*, Paideia, Beograd, стр.202.

⁷⁴⁶ Јевтовић, З. (2003). *Јавно мњење и политика*, Академија лепих уметности; Центар за савремену журналистику, Београд, стр. 24.

⁷⁴⁷ Chomsky N. (2002). *Медији, пропаганда и систем, Што читаш?*, Zagreb, стр. 71, преузето 5.7.2015. са

<http://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/>

⁷⁴⁸ Изјава Џејмса Мек Конела наведена према: M. Karlins и Abelson, H.I., „Persuasio, How Opinions and Attitudes are Changed“, Springer Publishing Company, Inc., New York, 1970.p.1, у Шушњић, Ђ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja, Beograd, стр. 25.

⁷⁴⁹ Supек, R., „Masovne komunikacije i propaganda“ у: *Socijalna psihologija*, (drugo izdanje), Rad, Beograd 1972, str. 284. у Шушњић, Ђ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja, Beograd, стр. 26

⁷⁵⁰ Шушњић, Ђ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja, Beograd, стр. 42.

жељеном: дезинформацију. Пасивна или активна она кумује лажи. Изрично или зато што је изостављена. Информациони облак, да преузмемо израз Едгара Морина (Edgar Morin) обавија планету.⁷⁵¹ А појединац, живећи у илузији да је информисан, постаје завистан од оних који имају информације, па се манипулације показују као извор друштвене моћи. Субјект комуникације, уз помоћ медија, претвара се у објект, односно, публика постаје маса. Вирилио наглашава да „(...) револуција *стварне информације* представља и револуцију *виртуелне дезинформације*, односно историје која се у истом тренутку пише.“⁷⁵²

5.5.3. Кризне комуникације електроенергетског сектора у савременим ратовима

Ратна пропаганда нити броји жртве нити има границе и зато је изузетно важно да електроенергетске компаније у Србији утврде своје моделе корпоративних комуникација у рату, који ће бити јасна граница или брана покушајима да компанијска комуникација постане део државне ратне пропаганде машинерије. Електропривреда Србије, која је 1999. године била једини електроенергетски правни субјект у Србији, успела је тада да одоли таквим покушајима, задржавајући се само на пружању сервисних информација. Аутор сматра да, то што компанијске комуникације не треба да буду део државне ратне пропаганде, не значи да комуникације електроенергетских компанија у Србији треба да дозволе агресору да реализује циљеве тог рата, уз помоћ дезинформација, лажи и манипулација, које су у функцији психолошког рата против народа који нема електричну енергију, снабдевање водом и грејање.

Иако се не могу пресликати као модел за неки будући рат, кризне комуникације ЕПС-а из 1999. године су значајно искуство које треба да буде полазна основа за израду стратегије корпоративних ратних комуникација, уважавајући примену најсавременијих алата и канала комуникације којих није било у време агресије НАТО пакта на СР Југославију (интернет, друштвене мреже, мобилни и смарт телефони). Приликом израде стратегије ратних комуникација треба да се уважи чињеница да су 1999. године сви најважнији медији у Србији били у државном власништву, под контролом владе, а да су сада најугицајнији медији у приватном власништву, домаћих или страних правних лица или је непознато ко им је власник.

⁷⁵¹ Val, F. (1997). *Моћ медија*, Слио, Веоград, стр. 49.

⁷⁵² Вирилио, П. (2000). *Информатичка бомба*, Светови, Нови Сад, стр. 107.

На електроенергетски систем Србије агресор је 1999. године прво бацио тзв. графитне бомбе, којима је изазвао распад система, да би касније, у другој фази бомбардовања имао и дејства разорним бомбама. Тада се нису користили компјутерски вируси, као 2010. године у Ирану, јер ЕПС тада није користио ИКТ које омогућавају да се радом електрана управља преко рачунара и да сва мрежа високог, средњег и ниског напона буде умрежена у један рачунарски систем. ЕПС планира да на дистрибутивном нивоу реализује пројекат „паметних мрежа“ (*smart grids*), после чега ће се, на пример, даљински (преко рачунара, из једног или више центара) управљати радом мреже. Тада ће низ функција једног електроенергетског субјекта (ЕПС-а), који је ослонац безбедности земље у потпуности функционисати преко рачунара. Системи свих електроенергетских компанија у свету, па и у Србији, сада су изложени могућим нападима компјутерских вируса, после чега долази до заустављања рада електрана, пада електроенергетског система и прекида у снабдевању.

Како су могући различити сценарији напада на електроенергетски систем, самим тим и различите последице по систем и оне који се из тог система снабдевају електричном енергијом (становништво, војска, болнице, пекаре, водовод...), потребно је да се уради више планских сценарија за сваку могућу кризну ситуацију. Писање планских сценарија је вештина предвиђања и описивања читавог распона могућих будућих стања. Планери стварају више могућих предвиђања будућности, уместо да се ослањају само на једну једину пројекцију као темељ разраде стратегије. Израда једног сценарија који може да буде највероватнији или вероватан доноси опасност да се створи стратегија само за једно могуће будуће стање, које, ипак, не мора да се деси.

У оквиру ЕПС-а 1999. године било је могуће да се реализују интегрисане кризне комуникације кроз цео систем, на територији целе Републике, уз значајну координацију са Војском Југославије. Аутор сматра да је и у условима дерегулисаног електроенергетског сектора могуће да се, пре свега под контролом Војске Србије, уз примену добре праксе из 1999. године, управља ратним комуникацијама ЈП ЕПС и ЈП ЕМС, који су, засад, у власништву државе Србије. ЈП Електропривреда Србије у свом ИМС (интегрисаном менаџмент систему) нема ни једну процедуру кризних комуникација, ни за мирнодопске, ни за ратне услове, а на снази је и даље Упутство о информисању у ратним условима из 1999. године, које више није применљиво с обзиром на организационе промене у ЕПС-у од 2000. године до данас. Овај рад је показао да јавна предузећа у електроенергетском сектору

(ЈП ЕПС и ЈП ЕМС) треба да имају, поред стратегије комуникације у мирнодопским условима, и :

- стратегију комуникације у ратним условима;
- процедуре комуникације у ратним условима, које ће ускладити оба ЈП (ЕМС и ЕПС) са шемама интерних и екстерних комуникација;
- правилнике о интерном и екстерном информисању у ратним условима;
- спискове запослених који ће у рату бити ангажовани у тимовима за кризне комуникације (потребно је да те особе ВС едукује за комуникације у рату);
- документ у коме ће сваки запослени у тим условима и на тим пословима имати тачно утврђена права, обавезе и одговорности.

На основу искуства из 1999. године, када је Правилник о информисању писан када је рат почео, сматрамо да је неопходно да компаније ураде та акта у мирнодопским условима и да их ажурирају после сваке организационе и кадровске промене или најмање једном годишње. Компаније које су ослонац електроенергетског сектора Србије и део критичног државног инфраструктурног система, у условима савремених ратова треба да се у потпуности ослоне на државне органе и буду само део стратешких државних ратних комуникација. Разлоге за такав став налазимо у следећим чињеницама:

- дијапазон оружја којим се може дејствовати по критичним инфраструктурама тешко је предвидив, самим тим тешко је предвидив и развој кризе (могући су и сајбер напади, чији обим може бити веома различит са различитим последицама, затим, дејства разорним бомбама, дејства електромагнетним таласима изнад електроенергетских објеката...);
- искуства из мирнодопских услова, у време поплава средином 2014. и невремена у Мајданпеку када је изостала координација комуникације електроенергетских компанија, доказују да се ни са таквим кризама електроенергетске компаније не могу саме носити а да би ратна ситуација за њих била велики проблем;
- ПР инфраструктура и кадрови који раде на пословима комуникација у свим електроенергетским компанијама нису оспособљени да реализују циљеве комуникација у ратним условима без помоћи државних органа;
- најсавременије ИКТ подигле су ниво психолошког ратовања на ниво који не могу да прате самостално ПР-ови у електроенергетским компанијама;

- централизација комуникација електроенергетских компанија, у комуникационом центру Војске Србије, гарантује контролу креирања и дистрибуције порука које значајно утичу на формирање јавног мњења у условима рата, посебно психолошког рата.

Због наведених чињеница сматрамо да електроенергетске компаније, које ће у сваком будућем рату, бити међу првим метама сваког агресора, никако не треба да буду самосталне у кризној комуникацији и да свака понаособ креира своје стратегије комуникације, не знајући шта ради она друга. Уколико би са јавностима комуницирала свака за себе, постоји могућност да шаљу у јавност различите, неусклађене поруке, које би, уместо да информишу, довеле до дезинформисања и збуњивања прималаца порука. Аутор сматра да, кад је јавни сектор у питању, у свим кризама, а посебно у рату, његова комуникација треба да „(...) подразумева партнерство различитих врста организација у одговору на потребе чланова заједнице за информацијама, али и (...) захтева колективне напоре у бављењу искрслим проблемом.“⁷⁵³

У великим кризама, посебно у рату, електроенергетски субјекти треба да имају обавезу да успоставе двосмерну комуникацију и партнерство са другим организацијама и заједницама које могу да помогну у обавештавању угрожених грађана. Као што је „војна организација (..) у својим различитим мисијама усмерена на сарадњу са бројним другим организацијама, државним органима, приватним компанијама или цивилним сектором у решавању кризе и њеном представљању јавности (...)“⁷⁵⁴, тако и електроенергетске компаније треба да постану део одбрамбеног система земље, чија је комуникација део интегрисаних комуникација тог система. То се потврђује у ставу да се, „(...) уколико је криза већих размера и дужег трајања, препоручује (..) и формирање заједничког тима за кризну комуникацију.“⁷⁵⁵

У складу с тим, у условима непосредне ратне опасности, а потом и у ратном стању, Војска Србије, која има највећу одговорност у управљању кризом, преузима и специфичну надлежност у комуникацији с јавностима. Успешно супротстављање безбедносним проблемима које доноси ратно стање, умногоме зависи од исхода информативног рата који

⁷⁵³ Ђурић Атанасиевски, К., Каровић С., „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима“, Војно дело, година LXIII, јесен/2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, преузето 16.9.2015. са http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-jesen/17.%20Krizno%20komuniciranje%20u%20vojnoorganizacionim%20sistemima.%20Ksenija%20Djuric-Atanasievski%20i%20Samed%20Karovic.pdf

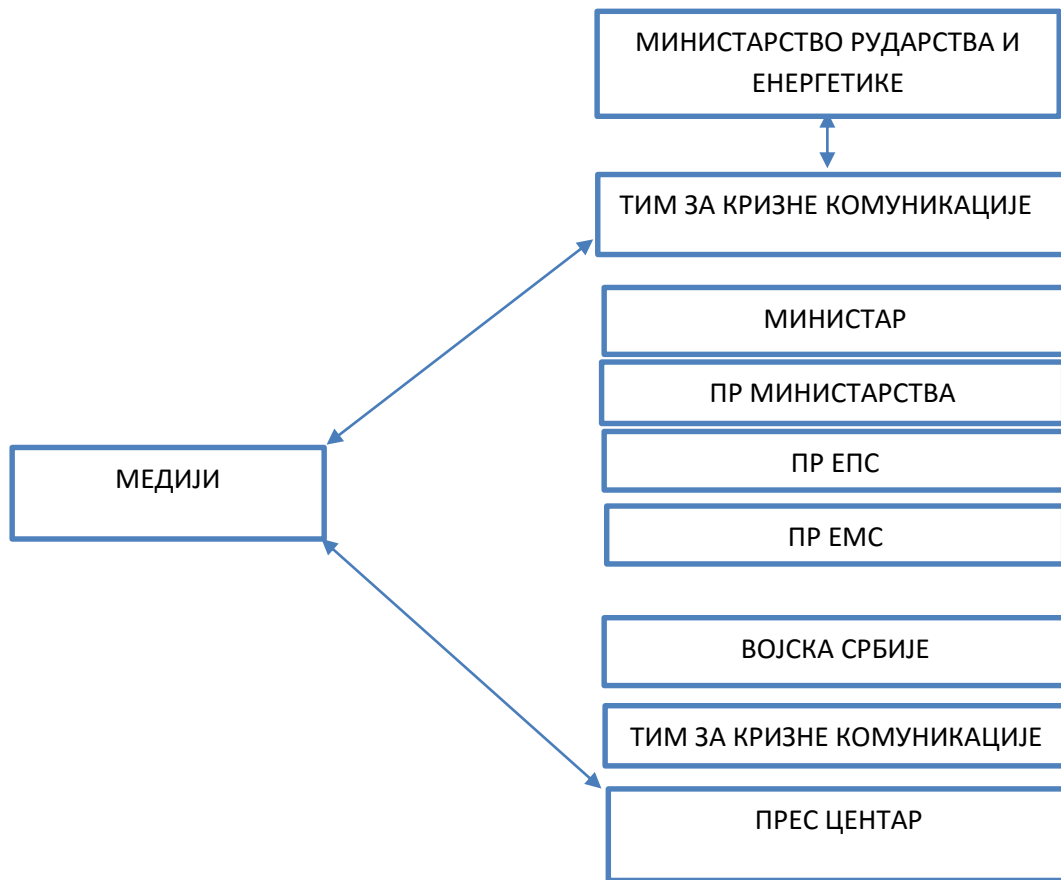
⁷⁵⁴ *Ibid.*

⁷⁵⁵ *Ibid.*

је започео и пре самих ратних дејстава. Искуства из свих ратних сукоба показала су да у таквим информативним и психолошким ратовима не може да се говори о одговорном, објективном, истинитом, тачном информисању, јер то није пракса било које стране у рату. Свака страна у рату пласира своје поруке, с циљем:

- да заштити безбедност војних операција и њених учесника;
- да утиче на морал својих војника;
- да деморалише противничке војнике;
- да учврсти и подигне морал цивила које је непријатељ угрозио;
- да утиче на јавно мњење у земљи/земљама агресора;
- да у међународном јавном мњењу оправда своју агресију или да изазове осуду агресије.

Користе се разноврсни комуникациони канали, пре свега медији и интернет, преко којих се делује према свим циљним групама у земљи и иностранству. У том информативном/пропагандном рату, електроенергетске компаније нити могу, нити треба да учествују. Професионални комуникатори електроенергетских компанија, са својом ПР инфраструктуром, треба да буду логистичка подршка комуникаторима Војске Србије или државних органа. Једини овлашћени за комуникацију са медијима треба да буду представници Војске Србије, док остали комуникатори државних електроенергетских компанија треба да постану део тима за кризне комуникације Министарства рударства и енергетике, у коме ће се прикупљати све информације из електроенергетског сектора. Тим за кризне комуникације Министарства рударства и енергетике треба да буде логистичка подршка тиму за кризне комуникације Војске Србије, која ће, у складу са доказаном праксом и светским искуствима, у ратном стању формирати свој тим за комуникације са екстерним јавностима, пре свега са медијима.



Слика 38. Могућа шема комуникације са медијима у ратним условима

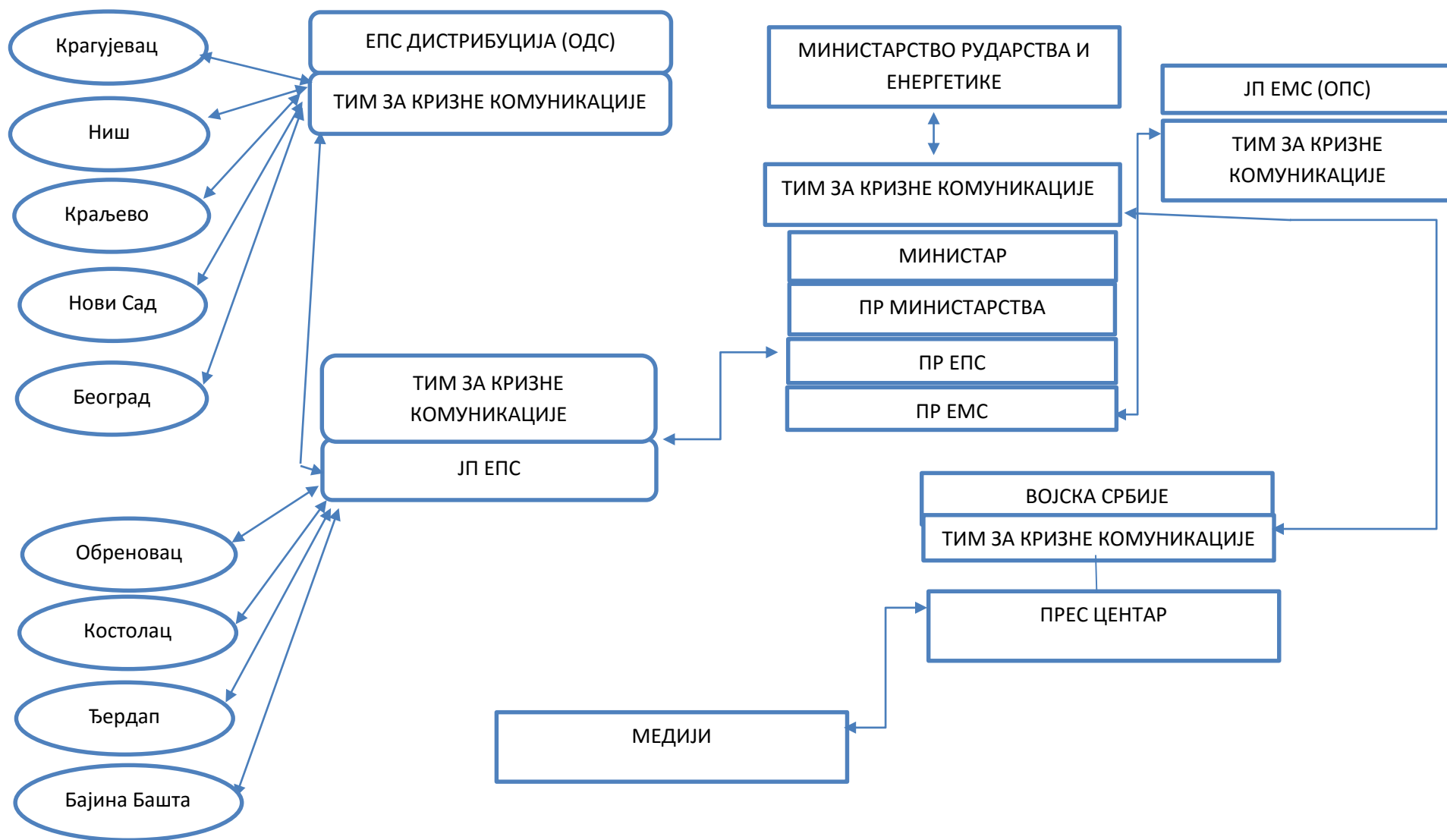
У Тиму за кризне комуникације Војске Србије могу да буду, поред сталних, обучених чланова, професионалних комуникатора, и стручњаци за поједине области, преводиоци, ИТ стручњаци, консултанти за односе са јавношћу, сниматељи и фотографи. У оквиру делатности тог тима, одређени број професионалаца преузима само комуникацију са медијима, најважнијим посредницима за преношење порука и изузетно важан канал комуникације у информативном рату. Неспорно је, дакле, да „(...) кључни процес у специфичним условима за војноорганизационе системе представља рад и однос са медијима. Он је посебно значајан у ратном стању, када је цело друштво изложено социјалним, материјалним и психичким напрезањима.“⁷⁵⁶ Центар за кризне комуникације, по правилу се организује у близини кључних подручја, као што је командно место или где је обезбеђен простор за прес конференције и присуство великог броја новинара, чиме се

⁷⁵⁶ Ibid.

обезбеђују услови да медији у најкраћем року пренесу информације које је обезбедио Тим за кризне комуникације. Искуство из 1999. године налаже да кризни комуникациони тим увек има и алтернативну локацију, да је у близини више објеката у којима су смештени страни медији и да се налази у центру насељеног места.

Центар Војске Србије за комуникацију са медијима (Прес центар) треба да поседује све савремене техничке услове које захтева рад са медијима у ратним условима – телефони са више линија, сателитске везе, листа свих контаката (организације, власти, медији и друге заинтересоване групе), компјутери, квалитетан приступ интернету, штампачи, канцеларијски материјал, већи број телевизора на којима ће новинари, али и комуникатори војске, моћи да прате извештавања најважнијих домаћих и светских ТВ станица. Потребно је да се обезбеди и агрегат који ће, ако затреба, да обезбеди електричну енергију, затим, транзисторске радио-пријемнике, батерије, храну, воду, лекове и остале медицинске потрепштине, табле на којима ће бити постављени планови рада прес центра, најважније и најновије информације (како за екстерно информисање – медије, тако и за интерно – запослене у прес центру). У прес центру се пријављују представници медија који желе да извештавају а акредитацију одобрава надлежни државни орган (по правилу Министарство за информисање).

У прес центру се медијима обезбеђују саопштења, изјаве и интервјуи, организују конференције за новинаре, као и посете одређеним локацијама на којима су се дешавале ратне операције или по којима је дејствовао непријатељ. Прес центар Војске Србије обезбеђује видео-снимке или фотографије војних сниматеља или сниматеља изабраних медија. Аутор сматра да је пракса из 1999. године, када је ЕПС уступао Војсци Југославије видео и фото записе бомбардованих електроенергетских објеката, који су потом уступани медијима, показала добре стране и да би у будућим ратним ситуацијама такав начин сарадње требао да се настави. За новинаре се утврђује дистанца од зоне операција, до које они смеју да дођу, како се не би угрозила операција или животи новинара. Да би слободно могли да уђу у прес центар или да раде на терену, акредитовани представници медија обично добијају идентификационе картице са личним подацима.



Слика 39. Шема комуникације кризних тимова у условима рата

Предложени модел комуникације утврђује следеће:

- у два јавна предузећа, ЕПС и ЕМС, потребно је да се формирају тимови за кризне комуникације;
- у ЈП ЕПС треба да се организују сарадници који ће тиму за комуникације ЈП ЕПС обезбеђивати информације, фото и видео записе из објеката ЕПС-а у Обреновцу (ТЕ „Никола Тесла“), Костолцу (копови и термоелектране), Кладову (хидроелектране „Ђердап“) и Бајиној Башти (ХЕ на Дрини и Лиму), који се потом прослеђују тиму за комуникације Министарства рударства и енергетике;
- с обзиром на то да су могућа дејства и по мрежи ниског напона, која је у надлежности ЕПС Дистрибуције, потребно је да се и у том зависном привредном друштву ЈП ЕПС, формира тим за комуникације који би све важне информације о дешавањима на дистрибутивној мрежи, прослеђивао само тиму за кризне комуникације ЈП ЕПС;
- ЕПС Дистрибуција треба да организује сараднике у Београду, Новом Саду, Краљеву, Нишу и Крагујевцу, који ће тиму за комуникације ЕПС Дистрибуције обезбеђивати информације, фото и видео записе, које тим за комуникације ЕПС Дистрибуције прослеђује тиму за комуникације ЈП ЕПС а онда се прослеђују тиму за комуникације Министарства рударства и енергетике;
- тимови за комуникације ЈП ЕПС и ЈП ЕМС комуницирају само са тимом за комуникације Министарства, не комуницирају са тимом за комуникације ВС;
- у саставу тима за комуникације Министарства рударства и енергетике су министар, ПР Министарства, ПР ЈП ЕПС и ПР ЈП ЕМС, као и потребно оперативно особље;
- само тим за кризне комуникације Министарства комуницира са Тимом за кризне комуникације ВС;
- тим за кризне комуникације ВС припрема за медије све материјале (писане, фото и видео) који су му прослеђени или из тима за кризне комуникације министарства енергетике или директно из система ЕПС-а;
- са медијима комуницира само тим за комуникације ВС, који организује рад Прес центра ВС.

Аутор ће анализирати само рад тимова за комуникације у ЈП ЕПС и ЈП ЕМС, као и тима за комуникације Министарства, и то у два различита сценарија – у ратним условима

када постоји снабдевање електричном енергијом и у условима када је, због непријатељских дејстава, електроенергетски систем урушен, због чега је прекинуто снабдевање електричном енергијом на целој или делу територије Србије. У сваком од та два сценарија, тимови за комуникације Министарства, ЕПС-а (и ЕПС Дистрибуције) и ЕМС-а треба:

- да буду измештени из објеката у којима сваког дана, у мирнодопским условима, обављају своје послове;
- да буду опремљени свим потребним техничким средствима да могу квалитетно да комуницирају ка својим системима и међусобно (телефони са више линија, листе са свим важним фиксним и мобилним телефонима, компјутери, интернет, штампачи, канцеларијски материјал, транзисторски радио-пријемници, писаће машине...);
- да им се обезбеди и резервна локација у случају да буду приморани да напусте првобитну локацију;
- да им се обезбеде агрегати за производњу струје на свим локацијама, првобитним и резервним;
- да им се обезбеде курирске службе које ће свим расположивим превозним средствима дистрибуирати материјале у најкраћем могућем року, у случају да су онемогућене комуникације преко интернета.

Сарадници за информисање у ЕПС-овим погонима у Београду, Краљеву, Нишу, Новом Саду, Крагујевцу, Обреновцу, Костолцу, Кладову и Бајиној Башти, треба да имају опрему која ће им омогућити да обаве фотографска и видео-снимања на нивоу који задовољава професионалне стандарде за приказивања на телевизијама, с обзиром на то да се ти материјали дистрибуирају тиму за комуникације ВС, који их потом уступа домаћим и светским медијима. Уколико немају ту опрему, потребно је да се успостави сарадња са локалним ТВ, које би у име и за потребе електроенергетских субјеката снимале све битне догађаје, уз изричиту забрану емитовања тих материјала на својим програмима. Снимљени материјали би се у најкраћем могућем року достављали тиму за комуникације ВС, уз координацију са кризним тимовима ЈП ЕМС, ЈП ЕПС и Министарства. Директно слање ВС, мимо наведених кризних тимова, је потребно да би се материјали што пре допремили до онога ко то шаље у медије. Важно је да тимови за комуникације ЕПС-а, ЕМС-а и Министарства буду упознати са чињеницом да су видео и фото материјали са последицама бомбардовања достављени ВС. Све обавезе које важе за запослене у ЈП ЕПС, о прикупљању видео и фото материјала, треба да важе и за ЈП ЕМС, чија је преносна мрежа, која се

простире по територији Србије, такође потенцијална мета агресора. И то ЈП треба да утврди своје интерне канале комуникације који ће покривати целу Србију.

5.5.3.1. Кризне комуникације електроенергетског сектора у условима када нема електричне енергије

Агресија НАТО пакта на Југославију, пре свега на Србију, показала је да је примарни циљ агресора тада био онеспособљавање виталних инфраструктурних система прекидом снабдевања електричном енергијом, утицање на моралну и оружану снагу војске и ширење панике међу становништвом како би опао морал угрожених грађана. Прва дејства су била са тада непознатим графитним бомбама, које су обориле електроенергетски систем и избациле из рада готово све електране ЕПС-а. Агресор је у тој фази разорним пројектилама обарао далеководе, бомбардовао рафинерије и складишта горива. Сличан сценарио је могућ у сваком будућем рату, али је за очекивати да тада буду испробавана нека друга оружја. Дакле, сасвим је реална могућност да би се кризне комуникације, већ на почетку рата, одвијале у условима у којима нема снабдевања електричном енергијом, што значи да је ван функције савремена ИКТ – рачунари, интернет, смарт телефони...

„Електрична енергија се може упоредити са ваздухом. Не видимо их, али без њих је живот немогућ. Ако је прекинуто снабдевање електричном енергијом, брзо ћете схватити да су вам постале недоступне свакодневне погодности и да је најједноставније да их замените са оним што је коришћено пре 100 година и што је одавно ван употребе“⁷⁵⁷, па стога у тим условима, комуникације треба да буду организоване на сличан начин као у време агресије 1999. године. Нестанак електричне енергије, пре свега у рату, афирмише давно заборављене алате и канале комуникације који се само тада користе.

Алати комуникације у тим условима су:

- писани материјали;
- фото и видео материјали;
- телефонски разговори;

⁷⁵⁷ Чубајс, А.Б. (руководитељ), Амелистов, Е.В., Удальцов, Ю.А., Уринсон Я.М., (2009), “Экономика и управление в современной электроэнергетике России- пособие для менеджеров электроэнергетических компаний”, Издание подготовлено НП КОНЦ ЕЭС, отпечатано в ППП Типография Наука, Москва, стр. 464–492, преузето 12.8.2015. са <http://chubais.ru/biblioteka/>

- фоно и писане изјаве министра рударства и енергетике – шаљу се тиму за комуникације ВС;
- фоно и писане изјаве челних људи електроенергетских компанија - шаљу тиму за комуникације ВС;
- посете медија електроенергетским објектима (посету организује ВС у сарадњи са ЈП, што је била пракса и 1999. године).

Канали комуникације у тим условима су:

- курирска служба – размена материјала између свих кризних тимова тада је могућа само преко курира (пешке или свим расположивим превозним средствима);
- интернет, факс (ако агрегати обезбеђују електричну енергију).

5.5.3.2. Кризне комуникације електроенергетског сектора у условима када постоји снабдевање електричном енергијом

Када је на локацијама на којима се налазе тим за комуникације Министарства и тимови за комуникације у системима ЕПС-а и ЕМС-а, обезбеђено снабдевање електричном енергијом, било из дистрибутивне мреже или уз помоћ агрегата, тада је могуће коришћење следећих алата и канала комуникације:

Алати комуникације:

- писани материјали;
- видео и фото материјали;
- телефонски разговори;
- фоно и писане изјаве министра рударства и енергетике – шаљу се тиму за комуникације ВС;
- фоно и писане изјаве челних људи електроенергетских компанија – шаљу тиму за комуникације ВС;
- посете медија електроенергетским објектима – организује ВС, у сарадњи са тимом за комуникације министарства (добра пракса из 1999. године);
- интернет сајт и друштвене мреже (ове алате могу да користе тимови за комуникације ЈП ЕПС и ЈП ЕМС, искључиво уз коришћење писаних материјала и посебно креираних порука, које је одобрила ВС и које ВС користи за своју званичну комуникацију, јер се само тако обезбеђује континуитет и једнообразност

порука које са истим циљем дистрибуирају различити субјекти комуникације – ВС, ЕПС и ЕМС – различитим јавностима, и то у исто време и у истим условима).

Канали комуникације су:

- интернет;
- телефони;
- курирска служба – по потреби.

Аутор сматра да и тим за комуникације Министарства рударства и енергетике може да преузме комуникацију са медијима и тиме смањи медијски притисак на тим за комуникације ВС, али само под следећим условима:

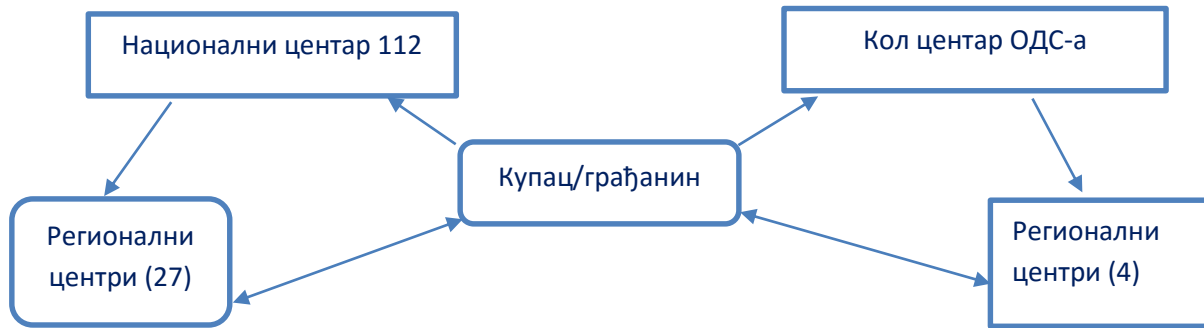
1. да Војска Србије оцени да тај тим може ваљано да обави поверене задатке;
2. да тим министарства са медијима комуницира искључиво на тему – снабдевање енергентима (ко је, када и где погодио електроенергетске капацитете, шта електроенергетске компаније чине да се настави снабдевање купаца и када се може очекивати наставак снабдевања);
3. да се тим министарства не бави било каквим безбедносним и другим проценама у вези са функционисањем енергетског сектора;
4. да беспрекорно функционишу сви канали комуникације између свих тимова који су у информативној инфраструктури описаној на Слици 40;
5. да пласирање фото и видео материјала о ратним дешавањима у електроенергетском сектору остане у надлежности ВС којој ће се ти материјали прослеђивати;
6. да се консултације са тимом за комуникације ВС не прекидају;
7. да тим за комуникације министарства, из свог састава, одреди једну или две особе које ће комуницирати са медијима и које ће имати овлашћење да дају изјаве за медије.

Интерне корпоративне комуникације у кризним ситуацијама су од изузетног значаја за креирање интерног јавног мњења које ће мобилисати запослене да допринесу превазилажењу кризне ситуације. Међутим, рат није криза као друге кризе. У условима ратног стања, у компанијама у државном власништву, на снази су правила рада у рату и сви запослени у електроенергетским компанијама који су остали на радним местима и нису ангажовани у јединицама ВС, добијају радне обавезе које се морају извршавати без поговора. Ратна ситуација се не може поредити са кризом када се, на пример, деси хаварија

у електрани, када се израде погрешни рачуни за електричну енергију за велики број купаца или када је угрожена репутација неке робне марке. У рату се, сматра аутор, не могу примењивати алати и канали интерне комуникације за креирање интерне јавности, као у другим кризама. Када агресор напада објекте компанија (ЕПС-а и ЕМС-а) које обезбеђују најважније услове за живот људи, примарни задатак је – обезбедити електричну енергију у што краћем року за што већи број људи. Те обавезе су запослени у електроенергетским компанијама свесни и њима није потребно додатно повећавање мотивације. Такав став аутор поткрепљује ратним искуствима из 1999. године, када су запослени у ЕПС-у показали изузетно пожртвовање и изазвали дивљење људи у Србији. Јачање компанијског угледа, које не би било могуће без таквог ангажовања изузетно мотивисаних радника, доказано је истраживањем јавног мњења у јулу 1999. године, одмах после завршетка агресије. За време тог бомбардовања ЕПС није креирао интерно јавно мњење, јер није било ни могућности ни времена да се запослени, који су отклањали последице бомбардовања, обавештавају о последицама напада. У рату, у електроенергетским компанијама, као и у војсци, изузетно је важно да постоји организација и координација послова, као и лични пример претпостављених. То може изузетно да допринесе очувању и повећању мотивације запослених који у погођеним објектима стварају услове да се настави прекинуто снабдевање електричном енергијом и подигне електроенергетски систем.

5.5.4. Комуникације Службе 112 и кол центра ОДС-а у рату

Ратни услови су ванредни услови за једно друштво и Служба 112 и у рату треба да има значајну функцију у обавештавању грађана, почев од најаве опасности, преко система јавног узбуњивања, до сервисних информација о успостављању редовног снабдевања електричном енергијом.



Слика 40. Шема комуникације са грађанима

Купци електричне енергије који су због ратних дејстава остали без електричне енергије, треба да имају могућност да позову два телефонска броја на којима могу да добију одговоре на питања – зашто је нестала струја и када ће је добити. Ту информацију треба да им обезбеде, у складу са примерима најбоље европске праксе, пре свега ОДС (ЕПС Дистрибуција), а потом и Служба 112. Грађани позивају национални центар 112 и кол центар ОДС-а, а софтвер, с обзиром на то да се идентификује подручје са кога купци позивају, аутоматски прослеђује позив регионалним центрима који преузимају комуникацију са купцима.

На пример, ако због дејстава агресора без електричне енергије остане западна Србија, купац/грађанин са тог подручја позива национални кол центар ОДС-а или телефон 112, који су у Београду. Позив се пребацује оператерима који се налазе у Краљеву (у случају ОДС-а) или неког другог града где се налази регионални центар службе 112, који покрива западну Србију. Да би оператер регионалног кол центра ОДС-а имао информацију зашто грађанин нема струју и када ће је добити, он ту информацију треба да добије од Националног кол центра ОДС-а, из Београда, који са територије целе Србије прикупља информације о поремећајима у раду дистрибутивног система. ОДС (ЕПС Дистрибуција) треба да прикупља све информације о дешавањима и на мрежи високог напона (ЈП ЕМС) и на дистрибутивној мрежи (ЕПС Дистрибуција), јер и у мирнодопоским условима грађани, кад немају струју, не комуницирају са ЕМС-ом, већ само са ОДС-ом. Тај утврђени канал комуникације из мирнодопоских времена, не треба да се мења у ратним условима, јер рат није време за вежбање нових комуникационих канала и алата. Да би национални кол центар

ОДС-а имао све информације, аутор истиче значај интерних комуникација у каналима комуникације у систему ЕПС-а, ЕМС-а и Службе 112.

Служба 112, Београд, која од ОДС-а добија информације о поремећајима у раду електроенергетског система, те информације прослеђује оператеру Службе 112 у регионалном центру који комуницира са гарађанима.

Тако утврђени канали комуникације обавезују:

- диспечере ЈП ЕПС и ЈП ЕМС да о свим догађајима на мрежи обавештавају диспечере ОДС-а;
- диспечери ОДС-а обавештавају кол центар ОДС-а.

Кол центар ОДС-а о дешавањима на мрежама обавештава:

1. своје регионалне кол центре;
2. службу 112 у Београду, да би потом Служба 112 из Београда те информације проследила кроз систем своје службе;
3. грађане.

У пракси су могуће две ситуације:

1. поремећај у раду мреже високог напона (220 и 400 киловолти) – ОПС-а (ЈП ЕМС);
2. поремећај у раду мреже ниског напона (110 и испод 110 киловолти) – ОДС-а (ЕПС Дистрибуција).

У првом случају комуникација треба да буде по следећим каналима – Национални диспечерски центар ОПС-а обавештава диспечере ОДС-а, који ту информацију дистрибуирају у Национални кол центар ОДС-а, који информације одмах прослеђује у своје кол центре. ОДС обавештава и Службу 112, у Београду. Служба 112, Београд, ту информацију прослеђује ка својим надлежним регионалним центрима.

У другом случају, регионални диспечерски центри ОДС-а обавештавају ОДС у Београду о поремећајима на дистрибутивној мрежи, потом диспечери ОДС-а о томе даље обавештавају свој кол центар и Службу 112. Уколико буде формиран Национални дистрибутивни диспечерски центар, не би било потребно прикупљање информација из регионалних дистрибутивних диспечерских центара, већ би се информације из националног дистрибутивног диспечерског центра усмеравале у национални кол центар и ка регионалним дистрибутивним кол центрима.

Надлежни државни органи, као и ОДС, треба да предузму све мере да Служба 112 и кол центар ОДС-а функционишу и у ратним условима. Купци струје не треба да

комуницирају са тимовима за кризне комуникације ВС, Министарства рударства и енергетике, ЈП ЕПС и ЈП ЕМС. Ти тимови у рату обезбеђују потребне информације за медије, преко којих се најшира јавност упознаје са ратним дешавањима и последицама непријатељских дејстава, и не треба да комуницирају са грађанима.

Тим за комуникације Министарства добија информације преко два канала комуникације, преко ЈП ЕМС и преко ЈП ЕПС. У случају поремећаја у раду мреже високог напона (220 и 400 киловолти) – ОПС-а, канали комуникације су:

- диспечери оператора преносног система (ОПС-а, односно ЈП ЕМС) одмах прослеђују информацију тиму за комуникације ОПС-а, који их прослеђује представнику ОПС-а који је члан Тима за комуникације министарства;
- диспечери оператора преносног система (ОПС-а) обавештавају диспечере оператора дистрибутивног система о поремећају на мрежи високог напона, због чега је дошло и до поремећаја на дистрибутивном нивоу, после чега диспечери ОДС-а прослеђују информације националном кол центру ОДС-а, затим, тиму за комуникације ОДС-а а тим за комуникације ОДС-а прослеђује информацију тиму за комуникације ЈП ЕПС који о томе обавештава директора сектора за комуникације ЈП ЕПС, који је члан тима за комуникације Министарства рударства и енергетике. Истиче се да тим за комуникације ОДС-а не комуницира директно са тимом за комуникације Министарства рударства и енергетике, већ са тимом за комуникације свог матичног предузећа, ЈП ЕПС.

Уколико је поремећај само у раду мреже ниског напона (110 и испод 110 киловолти) – ОДС-а канали комуникације су следећи:

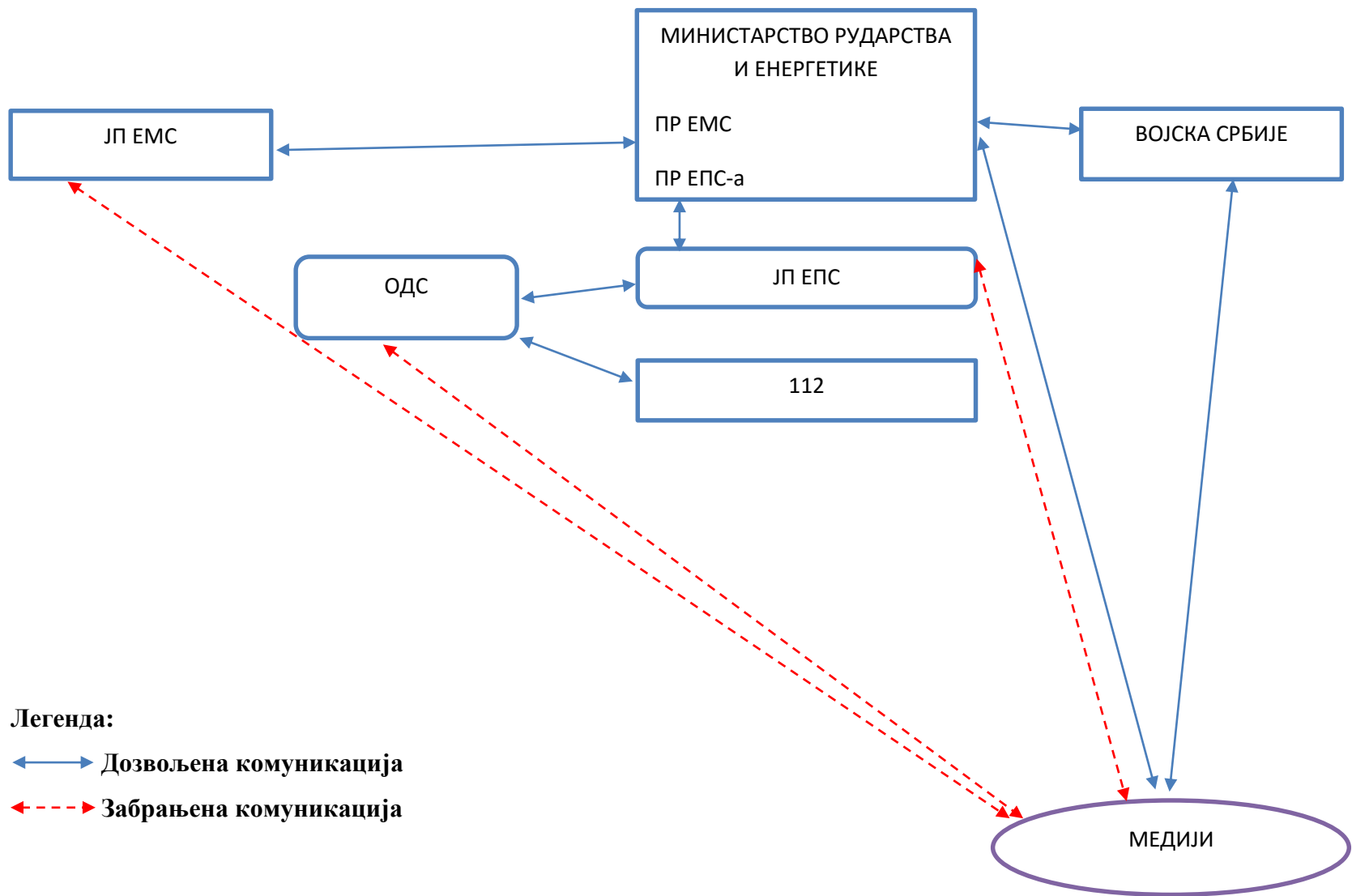
- диспечери оператора дистрибутивног система о поремећају на мрежи и обиму рестрикција обавештавају национални кол центар ОДС-а и тим за комуникације ОДС-а, потом тим за комуникације ОДС-а прослеђује информацију тиму за комуникације матичног предузећа ЈП ЕПС, који о томе обавештава директора сектора за комуникације ЈП ЕПС, који је члан тима за комуникације Министарства рударства и енергетике.

Тим за комуникације Министарства, чим прикупи све информације, прослеђује их Тиму за комуникације ВС. То значи да ни ОПС ни ОДС не комуницирају директно са ВС, која нема довољно времена да обрађује све те информације, већ само са тимом за комуникације Министарства који им шаље обрађене информације. Аутор сматра да овако

успостављени канали комуникације на дерегулисаном тржишту електричне енергије у Србији омогућавају правовремену и квалитетну размену информација која је од непроцењивог значаја за успешност комуникације са екстерним циљним јавностима (медији, купци струје).

У раду је обрађен само комуниколошки аспект у ратним условима и размена информација које могу да се пласирају у екстерну јавност, тако да предложеним шемама нису обухваћене интерне комуникације између ЈП ЕМС, ЈП ЕПС, ОДС-а и Војске Србије, које садрже техничке детаље дејстава агресора и рада електроенергетских постројења и остале информације које се не могу износити у екстерну јавност. Према предложеној шеми комуникације, ОДС има централну улогу у прикупљању и обради информација које се преко надлежних тимова за комуникације, где се креирају поруке за јавност, Служби 112 и кол центра ОДС-а, прослеђују екстерним јавностима.

Према предложеној шеми утврђени су следећи канали комуникације:



Слика 41. Шема комуникација која обезбеђује квалитетну размену информација између тимова за комуникацију

Изузетно је важно да комуникација са купцима електричне енергије у ратним условима буде квалитетна – правовремена и што је могуће више истинита. Иако је усмена, преко Службе 112 и кол центра ОДС-а, комуникација треба да буде ефикасна – поруке (информације) које се дају купцима струје који немају електричну енергију треба да буду разумљиве (једноставне и јасне). Купци треба да верују онима са којима разговарају а да би им веровали, информације које добијају треба да буду истините. На пример, ако је неизвесно када ће се успоставити снабдевање, купцима треба рећи да се јаве за сат-два, када буде јаснија ситуација, јер ће тада добити тачну информацију. То је боље него да им се одмах каже да ће струју добити за сат-два, па је не добију. Он ће се јавити после сат-два, када не добију електричну енергију, али са потпуно другачијим ставом према ономе ко им је обећао нешто што није било реално. Таква комуникације није пожељна ни у мирнодопским временима, посебно не у време рата.

У кризним ситуацијама, пре свега у рату, потребно је да се поштују следећа правила ефикасне комуникације:

- „пошиљатељ мора сам преузети одговорност за обавијест;
- обавијест мора бити потпуна и (...) садржавати све потребне информације;
- приматељ мора пошиљатеља сматрати вјеродостојном особом;
- вербална и невербална обавијест морају бити усклађене;
- обавијести морају бити редунантне; то значи да их треба понављати на више начина и уз употребу што већег броја канала (...).“⁷⁵⁸

Грађанин/купац је у таквој ситуацији јединка која је део групе која је изложена колективном стресу који прати све ратове и војне сукобе. „Колективни стрес је типична психолошко-социјална појава. Психолошка стога што се ради о осјећају угрожености и опасности, а социјална стога што се тако осјећа више припадника неке социјалне скупине.“ На субјективни осећај стреса, поред осталих фактора, утиче и „(...) јавно мнијење (...) зато што утјече на оцјену положаја појединаца и скупина. При томе је врло важан ступањ обавијештености, јер би лошије обавијештени судионици кризе могли постати жртве гласина и погрешно схватити насталу ситуацију.“⁷⁵⁹ Зато је неопходно да се угроженом становништву омогући позивање броја 112 и кол центра ОДС-а и да им се пруже информације које неће продубити кризу у којој се налазе, нити ће допринети повећавању панике и угрожавању морала. Уколико грађанин не добије потребне информације од онога од кога треба да их добије (112 и кол центар ОДС-а), или ако

⁷⁵⁸ Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, стр. 97.

⁷⁵⁹ *Ibid*, стр. 104.

добију погрешне информације, после чега неће веровати званичним центрима обавештавања, биће препуштени гласинама које су једно од пропагандних оружја. Оне су „(...) специфичан приједлог за вјеровање који прелази од једне до друге особе, обично усмено, без обавијести о томе како то провјерити. За разлику од информација или дезинформација које се шире пропагандним кампањама и којима одређену тежину даје извор информирања, код гласина је тај извор често непознат и наводи се као ексклузиван и неформалан.“⁷⁶⁰

Гласине се не појављују случајно, плод су одсуства званичних информација и, с обзиром на то да их је тешко проверити, прималац их прихвата као најсвежије вести које ће, што је својствено људском бићу, одмах пренети даље (пример Мајданпека). Гласине, као и поруке, мењају свој садржај преношењем усменим каналима комуникације (од уста до уста), тако да „(...) крајњи приматељи поруке често чују скраћену поруку с изоштреним и наглашеним одређеним детаљима у којој су често додани елементи који нису постојали у изворној поруци.“⁷⁶¹ Гласине могу значајно да утичу на ниво колективног стреса, нарочито у рату, када нема електричне енергије, када не функционишу витални инфраструктурни системи за комуникацију људи, за производњу хране, водоснабдевање, када је угрожен рад здравствених установа... Аутор, на основу ратних искустава из 1999. године, када су уочене и добре и лоше стране комуникације Електропривреде Србије у ратним условима, сматра да шеме кризних комуникација треба да постану део званичних докумената електроенергетских компанија и надлежних државних органа. Утврђена правила кризних комуникација у електроенергетским компанијама у Србији не постоје а пракса неких земаља (Литванија)⁷⁶² доказује да се и када је мир, треба припремати за рат, а не да се за рат припремамо када рат већ почне, како је било у ЕПС-у 1999. године.

⁷⁶⁰ Rupčić, M., „Uloga glasina u ratu“, *Polemos* 10 (2007) 1: 63-72, преузето са https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAahUKEwi11ODDjYvJAhWB8nIKHWIZBNk&url=http%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F65491&usg=AFQjCNG_IMzCbJyOLbAh9dFnLXbnpQUqVA

⁷⁶¹ *Ibid.*

⁷⁶² Литванија је, на пример, на сајту Министарства одбране припремила Упутство за понашање грађана у ванредним, кризним ситуацијама, и у време рата, више на сајту http://www.kam.lt/en/news_1098/news_archives/news_archive_2015/news_archive_2015_-_01/publication_things_to_know_about_readiness_for_emergency_situations_and_warfare_presented.html?pbck=20

6. УЛОГА МЕДИЈА У ИНФОРМИСАЊУ ЈАВНОСТИ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

6.1. Утицај комерцијализације на власничку структуру „домаћих“ медија и обавештавање јавности у кризним ситуацијама

Полазећи од става да власници медија у Србији значајно утичу на уређивачке политике својих медија и да потпуно повлачење државе из власничке структуре „националних“ медија, нарочито локалних, може довести у опасност квалитетно информисање, разматрамо проблем обавештавања јавности у будућим кризним ситуацијама, пре свега у могућем ратном сукобу. Улазак страних медијских кућа, па и глобалних корпорација кроз своје експозитуре у Србији и региону, није само у функцији ширења демократских слобода како се пропагандно истиче, већ у намери остваривања профита и креирања глобалних вредносних наратива у функцији реализације економских, геополитичких и других циљева. Ниједан глобални конгломерат или медијска групација не раде само за своје интересе, јер су често продужени сервиси влада матичних земаља чије идеолошке програме подржавају.

Ови трендови трају више од две деценије, па су још крајем XX века Роленд Лоример (Roland Lorimer) и Денис Меквејл (Denis McQuail) указивали какве ће бити последице стварања медијских олигопола. Лоример наглашава да је „у власништву над медијским компанијама изражен (...) тренд да веће компаније купују оне мање. Ово убрзано води све већој корпоративној концентрацији у медијима, а, последично, јача и олигополска пракса.(...) Последица је та да се шачица конгломерата национално или интернационално намеће као снабдевач информацијама и забавама.“⁷⁶³ Меквејл сматра да „чињенице потврђују да се стварају мултинационални и мултимедијски монополи. (...) Због њих је све слабији глас јавне забринутости због политичких и економских опасности од тих монопола.(...) До смањивања јавне релевантности ових питања долази и због ’заласка идеологије’, након кога је теже да се докаже како је власништво медија од стране великих компанија претња њиховој слободи“.⁷⁶⁴

У Србији су се медији, на путу из социјализма у капитализам, кроз транзицију која траје готово две деценије, удаљили од своје основне улоге – информисања и обавештавања грађана. Заговорници либералних учења полазили су од претпоставке да

⁷⁶³ Lorimer, R., (1998). *Masovne komunikacije*, Clio, Beograd, стр. 124.

⁷⁶⁴ Mckvejl, D. (1994). *Stari kontinent – novi mediji*, Nova, Beograd, стр. 126.

ће информисан грађанин бити у функцији развоја демократије, „(...) што се није увек показало тачним. У мери у којој се демократија формално шири и постаје све више ‘начин живота’, она данас, парадоксално, доживљава кризу на свом изворишту. Тржишна економија је кроз историју била један од стожера демократског друштва, јер, без економских слобода нема ни политичких. Међутим, парадоксално, тржишна оријентација медија, логика профита на којој све више функционишу у данашњем свету, не ретко подрива њихову улогу у промовисању демократских принципа и борби за опште добро.“⁷⁶⁵ Бал истиче да се капитализам и комуникација ослањају једно на друго, испомажући се готово до сједињења.⁷⁶⁶

Медији тако више нису само посредници у процесу масовног комуницирања нити су као структурни елементи јавне сфере чврст институционални оквир за промоцију мишљења и идеја одвојени од политичких утицаја, често спрегнутих са интересима капитала. Непомирљивост профита и јавног интереса указује на нову контрадикторност савременог друштва! Свестан тих супротности Лоример истиче: „Медији као допринос дају информације и анализе унутар широког контекста у којем се разни појединци и групе такмиче у интерпретирању стварног значења догађаја. Каткад се при давању овог доприноса има на уму јавни интерес, а понекад су више по среди властити интереси.“⁷⁶⁷

За Ерика Хобсбома (Eric Hobsbawm) нема дилеме да „тренутно учествујемо у нечему што изгледа као планирано преуређење света од стране моћних држава. Ратови у Ираку и Авганистану су само један део наводно универзалног напора да се створи светски поредак ‘ширењем демократије’. Ова идеја је не само донкихотовска, већ је и опасна. Реторика која прати ову кампању имплицира да је овај систем примењив у стандардизованом (западњачком) облику и да може да успе свугде, да може да реши данашње транснационалне дилеме и да може да донесе мир, а не да сеје немире. Не може. (...) Опасно је и илузорно веровање да њено ширење помоћу страних војски може да заиста буде оствариво. Глобализација наговештава да се људска питања развијају у правцу једног универзалног модела.“⁷⁶⁸

Новац и власт иду заједно, као што су интереси, који захтевају одржавање на власти и стварање профита, уз власт и по сваку цену, најјачи мотив за људско делање. „Њихови носиоци су и у пракси и у теорији означени као најистакнутији центри моћи

⁷⁶⁵ Štavljanin, D., „Demokratija i mediji u eri globalizacije“, преузето 1.11.2015. са <https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:6845/bdef:Content/get>

⁷⁶⁶ Bal, F. (1997). *Moć medija*, Clio, Beograd, стр. 40.

⁷⁶⁷ Lorimer, R. (1998). *Masovne komunikacije*, Clio, Beograd, стр. 64.

⁷⁶⁸ Hobsbom, E. (2008). *Globalizacija, demokratija i terorizam*, Arhipelag, Beograd, стр. 113–114.

којима је пенетрација у јавну сферу начин опстанка и зато их је нужно стално посматрати у односу на медије и утицаје које њиховим посредством остварују. (...) Нема слободног демократског друштва без слободне јавне сфере, а такве сфере нема без слободних медија иако постоји било чији монопол над њима, рекао би Хабермас.⁷⁶⁹

Кин Џон (Keane John) тврди да „медији комуникације (...) морају имати за циљ да опуномоће плуралитет грађана, којим не господаре ни недемократске државе, ни недемократске тржишне силе. Медији треба да служе јавној употреби и уживању свих грађана, а не приватној добити или профиту политичких моћника и бизнисмена.“⁷⁷⁰ После оваквих погледа на улогу медија у развоју демократије и не само савремене медијске и политичке праксе, може се поставити питање да ли је утопија снажно наглашавање одговорности медија (приватних) према јавности и да ли је основни мотив постојања и рада општи или приватни интерес. Историјска пракса медија, пре свега у предконфликтним, па потом и у ратним временима, потврђује да су у основи људског делања – интереси, појединачни, групни, па тек онда, ако се могу обликовати – заједнички, општедруштвени. Зато медији често манипулишу јавностима, служећи интересима финансијских и других елита.

Медијска индустрија је данас оптерећена „(...) вишеструким хроничним демократским дефицитом, који не произлази само из њиховог неуспеха у конституисању демократске јавне сфере, већ и у ‘саучесништву’ у одржавању неједнакости, умањивању јавног знања и искључивању јавности. Улога медија се често своди на ‘производњу сагласности’ (*manufacturing consent*)“⁷⁷¹ што Липман назива „инжењерингом повиновања“. Денис Меквејл (Denis McQuail) истиче да је основна функција штампе, као и свих медија, да манипулише масама ради остваривања политичких и економских циљева. Спрега сфере политике и економских интереса власника медија је нераскидива и власници медија који имају неспорни утицај на уређивање медија, не презају ни од урушавања културних и образовних стандарда, јер профит доносе забава, сензација, насиље, криминал и нерад у друштву, стављајући у први план њихове извршиоце и протагонисте.⁷⁷² На то указује и Ратко Божовић који истиче „(...) да смо (...) превише лежерно и неаутентично прихватили глобалне светске медије, који су упућени тржишту или, ако хоћете, потрошачу, а не грађанину, не слободном човеку. Тамо је дошло до тог

⁷⁶⁹ Veljanovski, R., „Mediji između biznisa, politike i odgovornosti prema javnosti“, *FPN Godišnjak* br. 6, decembar 2011, III deo: Novinarstvo i komunikologija преузето 12.11.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Rade-Veljanovski-Mediji-izme%C4%91u-biznisa-politike-i-odgovornosti-prema-javnosti.pdf>

⁷⁷⁰ Keane, J. (1995). *Mediji i demokratija*, Filip Višnjić, Beograd, стр. 9

⁷⁷¹ Štavljanin, D., „Demokratija i mediji u eri globalizacije“, преузето 12.12.2015. са <https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:6845/bdef:Content/get>

⁷⁷² Mekvejl, D. (1994). *Stari kontinent – novi mediji*, Nova, Beograd, стр. 34.

насиља као атракције, коју смо ми лагодно прихватили, тамо је дошло до тога да се оно што је интимна комуникација претвори у порнографију.“⁷⁷³ Александар Александрович Зиновјев (Александр Александрович Зиновьев) наглашава да су медији постали, пре свега, произвођачи, контролори и власници информација, а не оруђе за прикупљање и ширење информација које је произвео неко други. „Медији данас превазилазе оквире бизниса и политике, па су: апологетика и критика, сервис власти и бизниса, али и њихова опозиција, реални одраз живота и девијација реалности.(...) То је такав инструмент који опажа себе као силу која користи све друге и све остало у својству инструмента за власт над друштвом.“⁷⁷⁴ Зиновјев сматра да се светска владавина, пре свега, види кроз интелектуални, или ако хоћете, културни диктат. „Ето зашто последњих деценија Американци са тако великом жељом раде на снижавању културног и интелектуалног нивоа у читавом свету до свог сопственог, што ће им омогућити да они спроводе тај диктат.“⁷⁷⁵ Период после пада комунизма Зиновјев је пре 16 година назвао „демократским тоталитаризмом“ или „тоталитарном демократијом“, јер светом влада „једна идеологија и једна проглобалистичка партија“.⁷⁷⁶

Циљ свих тих активности, пре свега на пољу медија, је, указује Зоран Јевтовић, промена свести јавног мњења после деловања пројектованих пропагандних слика и информација током одређеног времена и у одређеном простору. Тада таргетирани аудиторијум прихвата нове мисаоне обрасце као репрезентативне слике реалне стварности, мењајући им дотадашњи смисао.⁷⁷⁷ Управо глобализација намеће медијацентризам који редукује неке културне локалне идентитете, обликујући нови модел медијакултуре који у појединим моментима постаје доминантан. То води ка квалитативној промени како емитованих слика, тако и смисла које те слике рађају.⁷⁷⁸

Корпоративна идеологија коју глобални медији широм света пропагирају као једини пут ка слободном тржишту, без икаквих граница, идентификује слободу са пуким одсуством било каквих ограничења у пословању. Едвард С. Херман (Edward S. Herman) и Роберт В. Мекчесни (Robert McChesney) указују да су глобални медији нови мисионари

⁷⁷³ Fonet, 12.12.2015. http://www.rtv.rs/sr_lat/drustvo/bozovic-mediji-su-neslobodni_669166.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+RtvSveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29

⁷⁷⁴ Зиновјев, А. (2002). *Велика прекретница*, Наш дом, Београд, стр. 32.

⁷⁷⁵ Интервју који је Александар Зиновјев дао француском листу „Фигаро“, 24.7.1999. године, у Берлину, преузето 1.11.2015. са http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2014_10_28/Berlinski-intervju-Aleksandra-Zinovjeva-Rat-protiv-Srbije-je-bio-rat-i-protiv-Evrope-Deo-2-4536/

⁷⁷⁶ Преузето 1.11.2015. са http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2014_10_27/Berlinski-intervju-Aleksandra-Zinovjeva-Zapad-protiv-Rusije-Deo-1-4207/

⁷⁷⁷ Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

⁷⁷⁸ Чернов, А. (2007). *Трагање за културним идентитом – фактор медија*, Прометеј, Београд, стр. 82.

корпоративног капитализма и да представљају његову неопходну компоненту и да су једна од његових главних карактеристика. Та идеологија глобалног корпоративног капитализма критикује владе које интервенцијама и регулативом покушавају да бизнису наметну нерационалне мере које ометају економски раст, па је зато, по идеолозима корпоративног капитализма, „(...) најбоља она влада која најмање влада, осим кад је том бизнису потребна њена подршка ради повећања ‘конкурентности’“.⁷⁷⁹

Спрега приватног капитала и медија и повлачење државе из медијске сфере под паролом да то води ка слободним демократским друштвима, довела је до опште комерцијализације медија која се „(...) интензивирала паралелно са интензивирањем активности корпоративног капитализма. Екстремна комерцијализација медија, концентрација медијских кућа у групу од неколико светских медијских конгломерата води слабљењу конкурентске позиције националних, односно државно субвенционисаних медијских система.“⁷⁸⁰ Такав тренд праћен слоганом „слободан проток информација“ који је постао универзални принцип, како истичу Херман и Мекчесни, траје деценијама. „Са својом новоствореном моћи, САД су успеле да принцип ‘слободног протока’ уведу као званичну политику и у новоформирану организацију Унеско. Одмах је слободан проток информација постао убедљив демократски принцип и агресиван комерцијални став у служби америчких медијских интереса. Суштински оперативни задатак тог принципа био је да се транснационалним медијским кућама и оглашивачима омогући глобално функционисање, уз минималну интервенцију владе. Према виђењу твораца америчке политике, ово је био једини вид слободе штампе који је одговарао демократском светском поретку“⁷⁸¹ кројеном, наравно, по америчким стандардима. Херман и Мекчесни подсећају на примедбе Покрета несврстаних који је увидео какву улогу у „убијању локалних медија“ имају глобални медији – „Улога транснационалних медија у подривању националне суверености била је још једна велика брига. (...) Глобални медији третирају су као сервис примарно у служби транснационалних корпорација и маркетинга (...).“⁷⁸² Та улога глобалних медија није се променила до данашњих дана, напротив, постала је још егзактнија, јер транснационални медији контролишу бизнис у ТВ, радију, штампи, филмској и музичкој индустрији, сателитској и кабловској дистрибуцији медијских садржаја. Дакле, у свему ономе што креира свест прималаца тих садржаја.

⁷⁷⁹ Herman, S.E., Mekčesni, V.R. (2004). *Globalni mediji*, Clio, Beograd, стр. 54.

⁷⁸⁰ Штрбац, Л., „Глобални медији“ преузето 1.12.2015. са www.nspm.rs/kulturna-politika/globalni-mediji/stampa.html

⁷⁸¹ Herman, S.E., Mekčesni, V.R. (2004). *Globalni mediji*, Clio, Beograd, стр. 27–28.

⁷⁸² *Ibid*, 37.

Управо такве последице комерцијализације довеле су до тога да је „(...) у сам појам глобализације учитано (...) значење које је некада имао културни империјализам⁷⁸³ и све се чешће почело говорити о надмоћи и наметању америчке културе у светским размерама (користе се термини „американизација, вестернизација, мекдоналдизација“). Заговорници ове теорије Ричард Фолк (Richard Falk) и Џон Томлинсон (John Tomlinson) говоре о транснационалном капитализму чије су главне институције интернационалне економске и банкарске организације (WTO, WB, MMF) које диктирају економске аранжмане сиромашним земљама и држе их у сталном сиромаштву. Културни империјализам, сматрају ови теоретичари, постао је само суптилнији, али последице су исте – културни диверзитет нестаје.“⁷⁸⁴ На утицај глобалних медија који руше све границе ширећи нову глобалну идеологију и један, нови, културни модел, указују Аса Бригс (Asa Briggs) и Питер Берк (Peter Berk): „Глобализација можда олакшава људима да упознају нове културе, али она умањује вредност тог путовања пошто културе све више почињу да личе једна на другу“⁷⁸⁵.

Демократије нема без обавештеног слободног појединца, који је способан да на основу информација које му пласирају медији направи политички избор. „Информативни хаос збуњујући је за све размаженији и пробирљивији аудиторијум, тако да мноштво информација убија њихов смисао. Они који владају и они којима се влада, вербално се слажу да медији треба да буду доступни свима, али размимоилажења се јављају већ када се постави питање: шта би они требало да раде?“⁷⁸⁶ Зоран Јевтовић и Зоран Арачки с правом истичу да је кључно питање, питање власништва и контроле над садржајима. „Слабљење улоге јавних медијских сервиса у току реконструкције информативних тржишта прилагођених капиталистичкој економији, довело је до раскида са традиционалним поимањем медија као чувара јавних интереса.“⁷⁸⁷

Једна од догми које владају јавним простором је она по којој држава власништвом у медијима угрожава квалитет информисања, док је приватно власништво препуштено ђудима тржишта гарант квалитетнијег информисања. Тако је талас либерализације, која је у Србију убрзано почела после октобарских промена 2000. године довео до

⁷⁸³ Autori M. Kunčik i A. Zipfel u knjizi *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju* (2006, str. 240) izjednačavaju pojam kulturnog i medijskog imperijalizma i navode Bojd-Baretovu definiciju medijskog imperijalizma koji postoji onda kada jedna zemlja ključno utiče na medije u drugoj zemlji bilo kroz vlasništvo nad medijima bilo distribucijom i plasiranjem sadržaja, u Prokopović-Mihajlov, A., „Globalni mediji: CNN i BBC World News“, CM, godina IV, broj 10, Protocol, Novi Sad i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2009, preuzeto 4.1.2016. ca <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM10.pdf>

⁷⁸⁴ Prokopović-Mihajlov, A., „Globalni mediji: CNN i BBC World News“, CM, godina IV, broj 10, Protocol, Novi Sad i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2009, preuzeto 4.1.2016. ca <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM10.pdf>

⁷⁸⁵ Briggs, A. i Berk, P., Berk P. (2006). *Društvena istorija medija*, Clio, Beograd, стр. 434.

⁷⁸⁶ Jevtović, Z., Aracki, Z., „Medijski uticaji, političke elite i društvena moć u Srbiji na početku 21. veka“, *Kultura polisa*, 15, 2011, preuzeto 1.11.2015. ca <http://kpolisa.com/KP15/PDF15/kp15-II-1-Jevtovic-Aracki.pdf>

⁷⁸⁷ *Ibid.*

приватизације државних предузећа, дерегулације приватних послова, смањивања социјалних давања из буџета, скидања царина и државних баријера страним инвестицијама, као и подстицаја експанзије транснационалих корпорација и интеграције светске економије. Последице хаотичне приватизације српских медија који у неким ванредним ситуацијама или ратним условима треба да имају кључну улогу још нису стратешки истражене. „Српски медији су моделирани према свом узору на различите начине. Део њих је у крајње упитној приватизацији преузет од западних купаца, корпорације које су углавном од другоразредног угледа у својим друштвима, а које су оспособљене да на ‘ангро’ купују по хаотичним источноевропским тржиштима. Други део је, у време дугогодишњег рата ‘међународне заједнице’ против недисциплинованог Слободана Милошевића, увелико подржаван од и издржаван од западних институција које ‘хране’ средства за пропагандни рат против ‘бандитских режима’ широм света. Трећи део српских медија је постао власништво српског тајкунског братства и обично се одржава као бизнис од секундарног значаја за тајкунска царства и приправан да се ‘укључи’ кад газди затреба или се ‘изнајмљује’ пријатељима бизниса из партијско-државних структура.“⁷⁸⁸ Сњежана Миливојевић наглашава да „капитал мења власника, са новцем се мења и послодавац као власник медија. Приватизација медија је, чини се, унела пометњу и променила правила о правима и обавезама. Уплели смо се у погрешну представу о слободним медијима, о моћи и новцу који медији доносе. Правила рада диктирају власници, па је сензационализам и начин стицања материјалне користи.“⁷⁸⁹

Питање нерегулисане власничке структуре њихових издавача и емитера и нетранспарентно финансирање медија је у основи кључни проблем функционисања медија у Србији, наводи Савет за борбу против корупције.⁷⁹⁰ „Медијску цензуру, аутоцензуру и таблоидизацију генерише управо недовољна транспарентност власништва у медијима, нетранспарентни извори и токови њиховог финансирања и висок степен паралелизма између медијских кућа, политичких структура и крупног бизниса.“⁷⁹¹ Према оцени Савета пет системских проблема годинама паралишу систем јавног информисања у Републици Србији. „То су:

1. нетранспарентност медијског власништва;

⁷⁸⁸ Рељић, С. (2011). *Одумирање слободних медија*, Службени гласник, Београд, стр. 125.

⁷⁸⁹ Миливојевић, С. „Tabloidizacija dnevne štampe u Srbiji“, истраживање је урађено усајрадно са Radiom B92 и Westminster Foundation for Democracy, Београд, 2004.

⁷⁹⁰ Извештај о власничкој структури и контроли медија у Србији, од 20.2.2015, преузето 1.9.2015. са www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/izvestaj%20mediji%2026%2002.pdf

⁷⁹¹ *Ibid.*

2. нетранспарентност финансирања, економски утицај кроз буџет, пореске олакшице и друге индиректне облике финансирања јавним новцем;
3. проблеми приватизације медија и неизвестан статус јавних сервиса;
4. цензура и аутоцензура;
5. таблоидизација.⁷⁹²

На основу података добијених од АПР, Савет је утврдио да је на дан 30.6.2014. било 1.319 регистрованих гласила у Србији. У периоду 2009–2014. године регистрована су 1.343 гласила, с тим да су у међувремену 23 гласила обрисана из регистра. У извештају Савета се констатује да је на дан 30. 6. 2014. у Републици Србији званично регистровано: 711 штампаних медија, 237 радио-станица, 208 интернет гласила, 130 телевизијских станица и 20 сервиса новинских агенција, док у остале категорије регистрованих гласила спада 9 средстава јавног информисања и 4 електронска издања. Анализа података АПР-а показује да се 613 правних лица истовремено појављује као оснивач више од једног јавног гласила.

Ни нови медијски закони које је одобрила ЕУ не решавају проблем нетранспарентности власничке структуре, јер на медијској сцени раде и медији у чијој власничкој структури партиципирају правна лица из оф-шор зона. Уколико се не зна ко је крајњи власник медија, закључује Савет, онда је тиме обесмишљен сав напор у правцу спровођења медијских реформи. Јевтовић и Арачки сматрају да су у „готово свим случајевима непознатог власништва, медији средство партијске или тајкунске политике, а редакција се привидно бави прикупљањем и продајом информација, а у ствари је трговац јавним мњењем. Тако се већина медија и њихових редакција не бави афирмисањем и подстицањем критичке функције јавности, већ служи интересима моћника.“⁷⁹³

Значај улоге власника препознаје Јевтовић који констатује да се у Србији велики број тиражних и утицајних медија налази у рукама страних компанија, па истиче да ће бити занимљиво видети како ће они у потенцијално кризним ситуацијама штитити национални интерес. Да ли ће странци, власници медија у Србији, препознати национални интерес Србије и да ли ће га штитити? Јевтовић дилеме поткрепљује „(...) конкретним подацима: немачко-швајцарска издавачка кућа Ringier Axel Springer (RAS) издаје врло читане новине: Блиц, Ало, 24 сата, Ауто Билд, Блиц Жена, Пулс и Нин, при

⁷⁹² *Ibid.*

⁷⁹³ Јевтовић, З., Арачки, З., „Медијски утицаји, политичке елите и друштвена моћ у Србији на почетку 21. века“, *Култура пописа*, 15 (2011), преузето 1.11.2015. са <http://kpolisa.com/KP15/PDF15/kp15-II-1-Jevtovic-Aracki.pdf>

чему се нека њихова електронска издања налазе међу најпосећенијим у земљи. О нараслом интересовању светских медијских компанија за маленом публиком Балкана говоре и други подаци из ове области: отварање регионалне телевизије N1, партнера америчког Си-Ен-Ена, сајта и радио-станице руске државне међународне агенције Русија данас и арапске телевизије Ал Џазире. Ако знамо да су на овим просторима још из ранијег периода присутни радио-програми Слободне Европе, Дојче велеа и Гласа Америке, увиђамо да је процес медијатизације од ширег геополитичког значаја, односно да је у току борба за наклоност балканског јавног мњења. Негирања ове констатације се свде на 'бригу' о интересима грађана да буду квалитетно и 'независно' информисани, при чему је и лаику јасно да о високом профиту којим се руководи медијска индустрија овде не може бити ни говора.⁷⁹⁴

Проучавајући кризно комуницирање у ратним ситуацијама овде активирамо проблем потенцијалне сарадње државних органа Србије са медијима чији су власници Немци, Швајцарци, Американци, Руси или Арапи, ако је њихова држава укључена у потенцијални конфликт или нека од њима блиских савезница. Или ће, можда, објављивањем података наших компанија и министарстава, ти српски медији чији су власници странци, ући у информативни/пропагандни рат са другим глобалним медијским центрима? Тешко је овим радом предвидети да ли ће странци испоштовати налоге Дирекције за управљање ризиком и ванредним ситуацијама која ће новим законским решењима добити право да захтева од радиодифузних и телевизијских станица да се ставе у функцију обезбеђивања јавног интереса и предузму све мере да њихови медији преносе информације од интереса за заштиту и спасавање грађана Србије. Како ће се, на пример, ускладити уређивачка политика између америчких и немачких медија у Хрватској и Србији у случају евентуалног сукоба међу суседима на Балкану, јер у обе државе значајне медије држе странци, па ни Хрватска, као ни Србија, нема своју медијску сувереност нити су такви медији у ситуацији да у неком будућем пропагандном рату бране националне интересе земље у којој послују и за чије становнике припремају медијске садржаје. То не значи да ти медији неће учествовати у ратној пропаганди. Аутор је ближи размишљању да ће бити веома активни залажући се за реализацију геостратешких циљева својих матичних земаља, а не држава на чијем простору делују.

Да је оваква медијска слика у Србији била 1999. године, када је НАТО напао СРЈ, били бисмо суочени са чињеницом да су најважнији „српски“ штампани и електронски

⁷⁹⁴ Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

медији, као и најугицајнији сајтови у Србији у власништву компанија и фондова, које су регистроване у земљама НАТО пакта. Ево примера:

- Таблоид „Блиц“ – швајцарско-немачка компанија Ringier Axel Springer Media AG⁷⁹⁵ у свом власништву има 160 штампаних и онлајн издања на тржиштима у Србији, Пољској, Словачкој и Мађарској. С правом се поставља питање да ли би у те четири земље, од којих су три чланице НАТО-а а једна је нападнута, постојао различит или унифициран поглед на сукоб у СРЈ, у листовима ФАКТ, NOVY ČAS и Блиц, који су власништво RAS-а. У извештају Савета за борбу против корупције цитира се и писање таблоида „Информер“ од 19. јула 2014. године, које нико није демантовао, да је „(...) америчка компанија ККР група откупила 49% дигиталног дела Рингиер који поред сајта Блица поседује и сајтове Ало и 24 сата. ККР група је већински власник Јунајтед групе која у Србији поседује највећег кабловског оператера СББ и регионалну телевизију Н1.“⁷⁹⁶
- ТВ „Прва“ и Б92 – назив „Прва“ је „(...) преузет од немачке телевизије ‘Das Erste’, док је визуелни идентитет позајмљен од немачке станице ‘Pro Sieben’. (...) ТВ Прва директно сарађује са RTL телевизијом из Хрватске у погледу размене вести из ове две државе.“⁷⁹⁷ Савет за борбу против корупције је „у извештају из 2011. године указао на нетранспарентно власништво Телевизије Б92 и опасност да се иза оф-шор фирми са Кипра у овој и телевизији Прва крије исти власник.“⁷⁹⁸ Савет је у извештају из 2015. године такође указао на нетранспарентно власништво ТВ Прва и Б92 и могућност да се иза тих телевизија налази исти власник. „ПРВА телевизија је и даље у потпуном власништву страних кипарских фирми. Према подацима из АПР-а, већинско власништво у овој телевизији, 51% има фирма Нова бродкастинг д.о.о. из Београда која је у 100% власништву фирме Антена стрим ТВ лимитед (Antenna

⁷⁹⁵ „Ringier Axel Springer Media AG водећа је интегрисана мултимедијска компанија у централној и источној Европи. Предузеће је основано 1. јула 2010. године, склапањем уговора о заједничком улагању између швајцарске компаније Ringier AG и немачке компаније Axel Springer SE, са циљем да се обједини међународно пословање у централној и источној Европи. Данас Ringier Axel Springer управља широким асортиманом од преко више од 160 штампаних и онлајн издања на тржиштима у Србији, Пољској, Словачкој и Мађарској. Захваљујући листовима ФАКТ, NOVY ČAS и BLIC, компанија Ringier Axel Springer Media AG стекла је водећу позицију на тржишту таблода и један је од највећих издавача часописа у региону. Осим тога, компанија константно развија и шири своју понуду у домену дигиталних медија. Компанија са седиштем у Цириху запошљава око 2.700 људи.“ преузето 5.1.2016. са <http://www.ringieraxelspringer.rs/company/ringier-axel-springer>

⁷⁹⁶ Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA.%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

⁷⁹⁷ Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полуса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

⁷⁹⁸ Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA.%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

Stream T.V. Limited) са Кипра. Други власник ТВ Прва је Варнер лимитед (Warner Limited) такође кипарска фирма која поседује 49% власништва. Акционар Б92 Астонко д.о.о. и фирма Нова бродкастинг д.о.о., један од власника Прве, у Београду су регистроване на истој адреси. Поред чињенице да су ове две телевизије конкуренција једна другој, често се дешавало да оне деле ексклузивна права преноса битних спортских догађаја. Поред тога Телевизија Б92 је од новембра 2014. на новој адреси, Аутопут 22 у згради поред ТВ Прва. (...) Антена група је саопштила да Прва телевизија учествује у власничкој структури Телевизије Б92 као мањински акционар.“⁷⁹⁹ Објашњавајући власничку структуру ТВ Б92, и непосредну повезаност власника ТВ Прва са овом ТВ, Савет за борбу против корупције закључује „(...) да је 73,64% власништва Б92 нетранспарентно и за ширу јавност анонимно.“⁸⁰⁰

- Телевизија Н1 (N1) и СББ (SBB) – Власник N1 „(...) је београдска фирма Адриа њуз д.о.о., основана у октобру 2013. године, а иза ње стоји фирма из Луксембурга под истим називом Адриа њуз (Adria News S.a.r.l.). Главни финансијски инвеститор канала N1 је Јунајтед група⁸⁰¹ (United Group BV) из Холандије (Амстердам) која је потписала споразум са компанијом Тарнер Бродкастинг Систем Еуроп Лимитед (Turner Broadcasting System Europe Limited), која је власник канала Си-Ен-Ен Интернешнал. (...) Од марта 2014. године власник Јунајтед групе је фирма ККР група – Колберг Кравис Робертс & ко. (Kohlberg Kravis Roberts & Co.)⁸⁰² америчка мултинационална компанија

⁷⁹⁹ Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA,%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

⁸⁰⁰ *Ibid.*

⁸⁰¹ ККР је 2014. године постао већински власник United Group, у којој је мањински суинвеститор EBRD. United Group је 2014. године имала приход 283,7 милиона USD, 2,1 милион претплатника или домаћинстава који обезбеђују стални приход на тржишту шест земаља (Србија, Македонија, Црна Гора, БиХ, Хрватска и Словенија). Са око 4 милиона претплатника, исељеника из ЕХ ЈУ, број корисника је достигао 20 милиона. United Group је највећи телекомуникациони провајдер у региону који послује у два основна сегмента: телекомуникационе платформе и медији (садржај и оглашавање). Створена је 2007, када је формирана спајањем SBB (Србија), Telemach Slovenia и Telemach Bosnia. Потом је и Telemach Montenegro посато део United Group. Telemach је купио и Tušmobil, Slovenija, 1. априла 2015. године. Куповина мобилне мреже од стране кабловске телевизије била је јединствени случај у региону и први корак United Group у обезбеђивању свих телекомуникационих услуга у једном домаћинству. United Group је највећа алтернативна Pay TV платформа у региону бивше Југославије, која обезбеђује телевизију, интернет, фиксну и мобилну телефонију великом броју домаћинстава и фирми у региону помоћу кабловске, DTH (direct-to-home) и OTT платформе. У 2013, група је увела светску OTT платформу, NetTV Plus, преко које обезбеђује услуге Pay TV и фиксне телефоније дијаспори из бивше Југославије. Како су се платформе за дистрибуирање развијале интензивно у целом региону, следећи логичан корак је било увођење садржаја (content) и оглашавања, који данас заступа United Media. United Media је комбинација најбољих канала Pay TV у региону (спортски, филмови, дејчи) и CAS Media, која клијентима обезбеђује циљани закуп медија на својим регионалним кабловским каналима. CAS Media је највећа агенција за продају огласног простора на кабловским и сателитским каналима у региону. United Group поседује: Телекомуникационе платформе - SBB, Telemach, TOTAL TV (ова Direct-To-Home платформа проширена је на шест земаља региона и кориснике у Европи) и NET TV PLUS (дигитална телевизија преко интернета, пре свега за ЕХ ЈУ дијаспору); Кабловске ТВ: Sport Klub 1, 2, 3, 4, 5, 6, SK Golf, SK HD, Cinemania, Ultra, Mini Ultra, Lov i ribolov, N1, Grand, Ok Bambino, Orlando kids; продаја огласног простора: CAS MEDIA. преузето 5.1.2016. са <http://www.the-united-group.com/xhtml/about.php>; https://en.wikipedia.org/wiki/The_United_Group; https://en.wikipedia.org/wiki/The_United_Group

⁸⁰² ККР (Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.) је глобална инвестициона фирма која управља инвестицијама, укључујући приватно власништво, енергетику, инфраструктуру, некретнине, кредитне стратегије и хед фондове. ККР управља имовином која вреди 98,7 милијарди долара (закључно са 30.09.2015), послује у 21 граду у 15 земаља, на 5 континената, пружајући локалну експертизу са глобалном перспективом. ККР има 105 компанија у приватним фондовима које стварају готово 200 милијарди долара годишњег

са седиштем у Њујорку. (...) Један од саветника ККР групе је Мајкл Петреус, пензионисани директор Централно обавештајне агенције ЦИА. (...) Камерон Мантер, бивши амерички амбасадор у Србији од 2007. до 2009. године, саветник је управног одбора Јунајтед групе.“⁸⁰³ С обзиром на то да је стратешки партнер N1 „(...) Си-Ен-Ен и да се емитују одабрани програми из америчке мреже, као и да глобална медијска кућа обезбеђује ‘консултације, обуку и оперативну подршку кроз све видове производње вести’ указује на озбиљност читавог пројекта.“⁸⁰⁴

- Ал Џазира Балкан је део међународне ТВ-мреже⁸⁰⁵, која је 11. новембра 2011. године почела да емитује шест сати програма на бошњачком, хрватском и српском језику, док се остатак програма преузимао од енглеског огранка Ал Џазире. Седиште редакције је у Сарајеву а регионални центри су у Загребу, Београду и Скопљу. Дописници из Подгорице, Приштине, Мостара и Бања Луке, као и из Вашингтона, Лондона, Брисела, Берлина, Беча, Москве, Истанбула, Јерусалима и Пекинга и још преко 70 центара које Ал Џазира има широм света, омогућиле су Ал Џазире Балкан да постане један од важнијих извора информисања и креатора јавног мњења на Балкану. „Краљевска породица је у покретање Ал Џазире Балкан, јединог регионалног *news* канала, у почетној фази уложила 15 милиона евра, са идејом да ‘допринесе помирењу међу народима региона’. У свакој наредној години инвестирана је слична сума (за четири године око 60 милиона евра), што показује решеност оснивача да се угнезди на овим просторима, при чему се размишља и о покретању сличног радио-програма (...).“
- „Вечерње новости“ – „Власничка структура (...) данас изгледа тако да две аустријске компаније, Trimax Investments GMBH (24,98%) и Ardos Holding GMBH – (24,89%) и једна са Кипра, Karamat Holdings LTD (12,55%), контролишу већински пакет акција овог медија. Поред њих, Република Србија

прихода (закључно са 30.06.2015) и запошљавају око 960.000 људи (закључно са 31.12.2014) Преузето 6.1.2016. са <http://www.kkr.com/kkr-today>

⁸⁰³ *Ibid.*

⁸⁰⁴ Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са

http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

⁸⁰⁵ Al Jazeera је покренута захваљујући донацији катарског принца Хамад бин Халифа Ал-Тана (Hamad bin Khalifa Al Thani) од 140 милиона долара. „За непуне две деценије ова станица се муњевитом брзином из локалног трансформисала у глобални медиј, којег гледа 150 милиона Арапа у 22 државе, око два милиона кабловских власника у Северној Америци, четири милиона Европљана, а посредством интернета још око 18 милиона корисника дневно. Одговарајући захтевима разноврсне публике и великом броју конкурената, Ал-Џазира је оснивала и посебне канале: Al Jazeera Sports, Al Jazeera Children, Al Jazeera International, Al Jazeera Documentary, Al Jazeera English и сл.“ Преузето 4.1.2016. из Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

поседује 29,51% и ПИО фонд 7,15%. (...) Бизнисмен Милан Беко 2010. године у телевизијском интервјуу у емисији 'Између редова' на ТВ Б92 званично признао да је он власник иностраних фирми и поред државе Србије једини власник „Вечерњих новости“.⁸⁰⁶ У току су истрага, судски процеси и друге радње да се утврде прави власници „Вечерњих новости“.

- Таблоид „Курир“ (...) у власништву бизнисмена Александра Родића, данас је део једне од највећих медијских кућа на западном Балкану Адриа медија групе. Предузеће Курир инфо д.о.о. је 10.12.2013. године саопштењем обавестило јавност да је постало нови власник 100% удела компаније Адриа медија Србија. Власник 100% удела у предузећу Курир инфо д.о.о. има Александар Родић који је након обављене аквизиције уписан и као власник 100% удела у предузећу Адриа медија Србија које од јула 2014. године послује са новим називом Адриа медија група. (...) Ова групација тренутно поседује 18 штампаних и 14 дигиталних издања (...).⁸⁰⁷ Таблоид „Курир“ познат по креирању афера, честом гашењу оснивача, мењању адреса и уређивачких политика, крајем 2015. и почетком 2016. био је, за разлику од претходног периода, антивладин лист.

У Србији су, захваљујући кабловској телевизији, гледаоци сведоци глобалног медијског рата. У пласирање свог виђења одређених догађаја и глобалних дешавања, у убеђивање прималаца тих садржаја, свака од глобалних ТВ мрежа улаже по неколико стотина милиона долара на годишњем нивоу. У том рату су сви највећи амерички корпоративни медији, руска Раша тудеј⁸⁰⁸ (енгл. Russia Today, рус. Россия сегодня),

⁸⁰⁶ Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA,%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

⁸⁰⁷ *Ibid.*

⁸⁰⁸ Почетком децембра 2005. године из Москве је почело емитовање телевизијског програма Russia Today. То је означило крај „(...) медијског монопола запада у сфери меке моћи. (...) Уз помоћ Владе Руске Федерације формирана је, најпре, Аутономна непрофитна организација „ТВ Новости“ (Автономная некоммерческая организация „ТВ Новости“), у чијем окриљу је стартовало емитовање новог глобалног телевизијског програма. Наиме, преко Федералне агенције за штампу и масовне комуникације Русије (Федеральное агентство по печати и массовых коммуникациям России), регулаторног тела подређеног Министарству комуникација (Министерство связи и массовых коммуникаций Российской Федерации), обезбеђен је почетни буџет од 30 милиона долара за покретање целодневног програма, само на енглеском језику, и исто толика сума за емитовање у првој години. Половина новца потиче из буџета, док су остатак обезбедиле комерцијалне банке и неколико великих руских компанија (Кнобел, 2005). Запослено је око 300 новинара. (...) Поред програма на енглеском, покренути су и сервис на арапском (2007.) и шпанском језику (2009.) (...) Отворен је посебан програм само за гледаоце у САД –РТ Америка 2010, као и РТ Документарни, 2011. године, на енглеском и руском језику. Сваки нови програм одмах је праћен сопственим веб-сајтом, постајући истовремено доступан на рачунару или мобилном телефону, са растућом популарношћу на најкоришћенијем звучно-визуелном интернет-сервису „Јутјуб“ (You-Tube), на којем Русија данас има посебан канал још од 2006. године (<https://www.youtube.com/user/RussiaToday>). Широм света у 29 мултимедијалних центара запослено је око 2.500 људи, чиме је практично формирана глобална комуникациона мрежа, која користи све могућности телевизије, као најмоћнијег масовног медија, и све могућности њене конвергенције са новим медијем, глобалним системом компјутерских мрежа – интернетом. Произведени медијски садржаји посредују се терестријално у САД (4 канала) и Великој Британији (1 канал), а широм света коришћењем 30 сателита, 500 кабловских и мноштва тзв. ај-пи-ти-ви (енгл. скр. Од IPTV/Internet Protocol Television: internet-protokol televizija) оператера широм света. Тако доспевају до 650 милиона гледалаца у више од сто земаља, а гледа их 28% претплатника на неком од кабловских дистрибуционих система (КДС) у свету, укључујући и гледаоце у 2,8 милиона хотелских соба које су прикључене на КДС (Милетић, 2014: 21). Годишњи буџет ове медијске мреже је до 2014. године повећан више од десет пута (процењује се на преко 400 милиона долара).“ Преузето из Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

кинески CCTV⁸⁰⁹ и Ал Џазира. Кад је реч о Југоисточној Европи, све присутнија је и руска новинска агенција Спутњик (рус. Спутник),⁸¹⁰ која има редакцију у Београду. Креирањем садржаја који се не пласирају само на сајту агенције, већ се бесплатно нуде и медијима у Србији, уз обавезу да их наведу као извор, Спутњик се наметнуо као значајан креатор јавног мњења у Србији.

Глобално медијско ратовање захтева све виша новца, па Џеф Шел (Jeff Shell)⁸¹¹ указује да Америчка радиодифузна агенција из буџета не добија довољно новца и да САД „(...) губе трку са Русијом и Кином у преношењу информација на светском нивоу. Годишњи буџет од 730 милиона долара, који се потом дели на све организације Америчке радиодифузне агенције, је само мали део онога чиме располажу њени противници. Као највеће конкуренте америчким телевизијама, Шел види руски РТ, кинески ЧТВ и катарску Ал Џазиру. (...) ‘Вашингтон пост’ је оценио да је руски РТ далеко ефикаснији и фокусиранији у својој делатности, будући да његов годишњи буџет износи 307 милиона долара.“⁸¹² Шел јасно истиче који су то „противници“ америчке пропагандне машинерије, па је као „(...) један од начина да се стане на пут ‘руској пропаганди’, предложио промену приступа у преношењу информација на светском нивоу. ‘Уколико не будемо добијали довољно средстава од пореских обвезника, било би боље да се фокусирамо на директни утицај на публику. Иако желимо да будемо присутни и на телевизији и на радију, можда би било боље фокусирати се на младе људе и то обраћањем путем дигиталних технологија.’“⁸¹³ Прегледањем поменутих ТВ мрежа може

⁸⁰⁹ Кинеска централна телевизија (China Central Television - CCTV) је национална ТВ станица Народне Републике Кине и најважнија кинеска ТВ компанија. CCTV је постао један од најутицајнијих кинеских медија. Поред својих телевизијских програма, CCTV је такође изградила платформе за мултимедијално емитовање и пословне операције, која укључује филмове, новине и интернет. CCTV је главни извор вести за кинески народ. То је такође важан прозор за кинески народ да се упозна са спољним светом, и за свет да сазна више о Кини. CCTV чини напоре да постане глобална медијска мрежа са повећаним међународним утицајем. Тренутно имају 21 јавни канал и 19 Pay TV канала, који покривају готово сваки аспект кинеског друштвеног живота. CCTV има 6 међународних канала на кинеском, енглеском, француском, шпанском, руском и арапском језику. CCTV је присутна на новим медијским платформама - Internet TV, Mobile TV, Bus Mobile TV, и IP TV. Преузето 6.1.2016. са <http://english.cntv.cn/20091207/103449.shtml>

⁸¹⁰ „Агенција Спутњик делује у области пружања услуга консалтинга, дистрибуције ТВ програма, вести, мониторинга медија, прес клипинга и анализе економско-политичких кретања у региону Југоисточне Европе. Агенција Спутњик врши дистрибуцију ТВ програма и видео садржаја путем кабловских оператера, интернет телевизија, земаљских телевизија и интернет портала у региону Западног Балкана. Агенција је партнер ТВ Раша тудеј“. Преузето 6.1.2016. са http://www.sputnik.rs/mi_rs.html „Новинска агенција Спутњик започела је рад на глобалном медијском тржишту 10. новембра 2014. године. Спутњик приказује вишеполарни свет, где свака земља има своје националне интересе, културу, историју, традиције. (...) Агенција заузима јединствену нишу испоручиоца алтернативног контента вести и радиоемитера у једном лицу. Спутњик се потпуно оријентише на страну слушалачку публику. Агенција има своје мултимедијалне прес-центре, ствара ексклузивни садржај за сајтове, емитује радијски програм за локалну слушалачку публику. Радијски програм ће радити само у савременим форматима: FM-дијапазону, у дигиталним форматима DAB/DAB+ (Digital Radio Broadcasting), HD-Radio, као и на мобилним телефонима и интернету. Спутњик ствара свој мултимедијални садржај и емитује програм на руском, абхаском, азарбејџанском, енглеском, арапском, јерменском, грузијском, даријском, шпанском, казашком, језику кримских Татара, киргиском, кинеском, курдском, летонском, молдавском, немачком, таџичком, пољском, португалском, паштунском, српском, турском, узбечком, украјинском, финском, француском, хинди, естонском, јапанском. Под брэндом Спутњик емитују се целодневне вести на енглеском, шпанском, арапском, кинеском језику. Ради непрекидног емитовања вести у Вашингтону, Каиру, Пекингу и Монтевидеу регионалне редакције раде у режиму 24/7. Фотослужба агенције Спутњик има мрежу фоторепортера по читавом свету.“ Преузето 6.1.2016. са http://rs.sputniknews.com/docs/about/o_nama.html

⁸¹¹ Џеф Шел је председник борда Америчке радиодифузне агенције, приступљено 6.1.2016. <http://www.bbg.gov/about-the-agency/board/>

⁸¹² Tanjug, 5.1.2016, преузето 6.1.2016. са <http://www.novosti.rs/vesti/planeta.299.html:584709-Sel-SAD-gube-medijsku-trku-sa-Rusijom-i-Kinom>

⁸¹³ *Ibid.*

се увидети да се већ користе све расположиве платформе и канали комуникације и да се ниједна не задржава само на емитовању ТВ и радијског програма.

У случају ратног сукоба на територији Србије извесно је да би све глобалне ТВ мреже, свака из свог угла који одређује пре свега политички и економски интерес њихових земаља, објашњавале српским гледаоцима који их прате на кабловским ТВ и на свим другим платформама, шта се дешава у том потенцијалном сукобу. Таква пракса је постојала и за време ратних сукоба у Хрватској, БиХ и на Космету, али су нас тада убеђивали само западни медији. Зато је за тему овог рада изузетно значајна управо власничка структура најугицајнијих медија у Србији који у условима ратног стања треба да објективно обавештавају грађане Србије о ратним дешавањима, као и да се, ако је могуће, предвиди, да ли ће ти медији којима су власници странци или се не зна ко им је власник, учествовати у информативном рату на страни земаља из којих долазе власници тих медија или ће бити патриотски опредељени.

Проблем нетранспарентне власничке структуре медија у Србији, на шта указује и аутор овог рада, у више наврата је препознавао и Савет за борбу против корупције. Савет је у анализи из 2011. године показао да је од 30 анализираних медија, у чак 18 нетранспарентно власништво. У 2015. години Савет је анализирао узорак од 50 медија у коме је обухваћено и 9 интернет портала и вебсајтова који се баве јавним информисањем. „Код 23 медија власништво је потпуно транспарентно, док је код 27 медија власништво нетранспарентно, делимично транспарентно или је спорно. Наиме, код 14 медија власништво је нетранспарентно или делимично транспарентно, док је код најмање 13 медија власништво формално транспарентно, али се у јавности као власник тих медија перцепира неко друго лице.(...) Савет је на бази података из регистра домаћих и страних привредних субјеката анализирао власничку структуру издавача медија (подаци закључно са новембром 2014. године). Савет је поред власничке структуре 50 медија такође анализирао власничку структуру још четири субјекта која имају значајну улогу у делатности јавног информисања, а не представљају класичне медије. Реч је о интернет провајдерима SBB и IKOM, као и о порталима CINS-а и BIRN-а које уређују истраживачке организације чија је делатност шира од уобичајене делатности јавног информисања.“⁸¹⁴

Савет с правом указује на чињеницу да је код „(...) већине најугицајнијих медија у Републици Србији, код више од половине њих, крајњи власник или један од власника

⁸¹⁴ Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA,%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

(...) компанија регистрована у иностранству. Тако се као крајњи власници медија појављују правна лица са Кипра, Холандије, Британских девичанских острва, Кајманских острва, Луксембурга, Аустрије, Русије, Немачке, као и Швајцарске.⁸¹⁵

Табела 21. Анализа власништва медија у Србији (извор: <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/izvestaj%20mediji%2026%2002.pdf>)

ПРЕГЛЕД АНАЛИЗЕ ВЛАСНИШТВА МЕДИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ (2011 – 2014)						
	<i>Категорија власништва</i>	<i>ТВ</i>	<i>Дневне новине</i>	<i>Недељне новине</i>	<i>Радио- станице</i>	<i>Интернет портали</i>
1.	Транспарентност	4	3	7	4	5
	<i>Укупно</i>	23				
2.	Нетранспарентно или делимично транспарентно	6	5	1	1	1
	<i>Укупно</i>	14				
3.	Транспарентно уз перцепцију јавности да је друго лице прави власник	6	2	2	/	3
	<i>Укупно</i>	13				
УКУПАН БРОЈ АНАЛИЗИРАНИХ МЕДИЈА (1+2+3)		50				

Савет је у својој анализи приметио да је код већине медија, где се као власници појављују компаније регистроване у иностранству, готово немогуће сазнати њиховог правог власника. „Прави власници су најчешће сакривени иза низа компанија регистрованих на удаљеним ‘рајским’ дестинацијама познатим управо по формирању ‘shell’⁸¹⁶ и ‘front’⁸¹⁷ компанија где се адвокатске и консултантске фирме јављају као власници у име и за рачун својих клијената, правих власника. У стручној литератури као могући разлози за оснивање оваквих компанија наводи се пре свега тајност података како

⁸¹⁵ *Ibid*

⁸¹⁶ Компанија шкољка која, као што шкољка чува бисер, чува идентитет власника.

⁸¹⁷ Компанија која има истурено лице које чува прави идентитет власника.

о власништву тако и о пословању. Разлози за евентуално тајно пословање су жеља власника да буде скривен од очију јавности, евентуалне пореске олакшице или пореске утаје, прибављање новца за финансирање медијске делатности из нетранспарентних извора, стварање тајних фондова, итд. Ове компаније су најчешће регистроване на адресама адвокатских и консултантских кућа које осим власничке преузимају и дневно оперативне послове за своје клијенте.⁸¹⁸

На нетранспарентност власништва у медијима у Србији указује и Извештај Европске комисије (ЕК) о напретку Србије ка ЕУ у 2014. и 2015. години. Уз то, указују на спреге политичких сфера утицаја и медија, на постојање неформалних притисака на уређивачку политику, потребу даљег изласка државе из власништва над медијима и захтевају да се заврши процес приватизације медија. „(...) Нејасно власништво, нерегулисано финансирање, тајни и отворени политички и економски утицаји на медије и преусмеравање новца фаворизованим медијима из различитих државних извора и даље представљају одлике медијског окружења. (...) Најчешћи неформални притисци на уређивачку политику се врше преко оглашавања. Финансирање медија из државних извора на свим нивоима је проблем који и даље постоји. (...) Континуирани недостатак транспарентности власништва над медијима и извора медијског рекламирања и финансирања праћен је тенденцијом самоцензуре у медијима. (...) У очекивању потпуног спровођења недавно усвојеног пакета закона, српски медији су наставили да раде у нејасном правном окружењу које одлаже повлачење државе из власништва у медијима, што је један од камена темељаца српске Медијске стратегије из 2011. (...) Медијско тржиште и даље трпи због нетранспарентног јавног финансирања одабраних медија у државном власништву и комерцијалних медија преко директних буџетских субвенција и уговора са јавним предузећима и државним органима“.⁸¹⁹

Крајем 2015. године ЕК оцењује да је Србија остварила извешан ниво припремљености у области права на слободу изражавања, али уопштено посматрано, није остварен никакав напредак у току 2015. године. ЕК истиче да је „(...) потребно (...) спроводити нове медијске законе. Тек треба да се види да ли ће приватизација медија повећати транспарентност власништва и финансирања. (...) Приликом решавања недостатака који су овде представљени, у наредној години Србија нарочито треба да:

- (...) заврши процес приватизације медија у власништву државе и општина;

⁸¹⁸ Извештај о власничкој структури и контроли медија у Србији, од 20.2.2015, преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/izvestaj%20mediji%2026%2002.pdf>

⁸¹⁹ Европска комисија, Извештај о напретку Србије 2014, 8.10.2014. преузето 11.12.2015. са http://www.seio.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_o_napretku_14.pdf

- (...) обезбеди одговарајуће финансирање јавног радиодифузног сервиса и обезбеди уређивачку независност.⁸²⁰

Неолиберална догма да је држава лош власник и да ће приватизације донети слободно тржиште, потом и ослобађање грађана и процват демократије, без икаквих анализа последица хаотичне приватизације српске привреде, убедила је доносиоце политичких одлука да држава изађе и из свих медија, без обзира какав значај имају на националном, регионалном или локалном нивоу. Зоран Јевтовић указује да је повлачење државе из комуникационог простора образложено чињеницом да је она лош власник, односно да као финансијер врши непосредан утицај на уређивачку политику. „(...) У политичкој реторици истицано је да је приватизација медија један од захтева у поступку уласка у Европску унију, што је потпуна замена теза: Брисел је тражио транспарентност власништва и транспарентност финансирања, како се не би дешавало да владајући политичари преко ноћи постају медијски олигарси, водећи партијску пропаганду новцем свих грађана.⁸²¹

Док глобални медији освајају овдашњи комуникациони простор, српски медији пропадају, новинари се отпуштају, а медијска моћ се концентрише у рукама странаца и домаћих тајкуна. „Управљати неким друштвом значи господарити комуникационим токовима, конфликтним ситуацијама и кризама (...)“⁸²², па се за Србију, у којој је на делу рат таблоида иза којих су страни и домаћи политички и економски фактори не може рећи да било ко управља тим токовима. Сведоци смо хаоса на медијској сцени у коме се стално намећу одређени проблеми и, како истиче Јевтовић, усмерава угао презентације и битно утиче на степен друштвене пажње (*agenda setting*), мењајући постојећа уверења, ставове и судове аудиторijума. Он указује да „препуштање јавног простора другима представља тешку неопрезност са разноврсним последицама. 'Муниција духа' преко ноћи од суседа ствара убице, пријатеље претвара у злочинце, док читаве народе проглашава непријатељима. Већа изложеност медијском садржају значи и већу могућност пропагандног утицања! Отуда битка за симболичким владањем прикрива софистицирану борбу за политичком контролом, која се води на свим нивоима: од локалних и регионалних, до националних и глобалних. Најважнија битка водиће се у главама људи. Јавност која има претензију владања другима лако слободу претвара у ропство, љубав у

⁸²⁰ Европска комисија, Извештај о напретку Србије, 10.11.2015. преузето 17.12.2015. са

http://www.dmdm.rs/PDF/izvestaj_o_napretku_nov_2015.pdf

⁸²¹ Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са

http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf

⁸²² *Ibid.*

мржњу, дијалог у монолог, демократију у тоталитаризам. Можда неке таква Србија и Балкан одговарају, али стратегије који креирају футуристичку визију европске државне заједнице морали би да виде више од осталих.(...) Српска јавност успавано посматра промене у окружењу, верујући ваљда да јој други желе боље од ње саме.⁸²³ За то време, држава напушта медије а глобални медијски играчи у Србији „(...) чине све како би наметнули своје погледе и начине размишљања!”⁸²⁴

Представљена српска медијска слика, у којој царују странци и непознати тајкуни, не обећава да ће држава, чак и уз принуду цензуре и ратних медијских правила, успети да обезбеди угроженим грађанима било шта друго сем ратне пропаганде у којој ће учествовати страни и домаћи „страни“ медији, преко свих могућих канала комуникације а да ће се тачна и проверена информација, која ће обавестити а не дезинформисати, смирити а не изазвати панику, организовати а не дезорганизовати живот народа под бомбама, тешко пробијати кроз описано медијско блато. Ако уопште буде било професионалаца који ће моћи да произведу такве информације.

6.2. Значај локалних медија у кризним ситуацијама

Локални медији су се у низу истраживања, као и у истраживању које је аутор за потребе овог рада обавио у Обреновцу и Мајданпеку, показали као веома важан извор информација за локално становништво, нарочито у кризним ситуацијама. Локалне самоуправе које својим одлукама директно утичу на услове и квалитет живота у тој заједници и које треба да представљају најважнији и најпоузданији извор информација за локалне медије, увек су их схватале као свој „сервис“ и средство за партијску и личну промоцију, а не као канал комуникације који је и у функцији грађана. Таква пракса је послужила као алиби свима који су захтевали да се држава, на путу ка демократији, повуче из свих, па и из локалних, медија. После приватизација медија, постало је јасно да је продаја приватницима „(...) постала магично решење, боље рећи опсесија, како у свести политичких актера тако и грађана (...).”⁸²⁵ После 2000. године продаја медија се, без имало критичке задршке, анализирања ефеката и последица, одвијала „(...) неприпремљено, недоследно, нетранспарентно, са закашњењима и уз тих и доследан отпор. Није било осмишљеног модела приватизације којим би се продаја медијских кућа

⁸²³ *Ibid.*

⁸²⁴ *Ibid.*

⁸²⁵ Radojković, M., „Mediji civilnog društva u Srbiji“, *CM*, година III, број 9, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2008, стр. 11.

разликовала од продаје других јавних предузећа и стимулисало јачање медијских потенцијала и за пословни и за професионални развој.⁸²⁶ Јер, сви медији, без обзира на власничку структуру, треба да служе јавном интересу и ту се полази од схватања „(...) да они нису исто што и сваки бизнис већ да имају битне задатке у правцу постизања ширих друштвених добробити, посебно у сфери политике и културе.“⁸²⁷

Аутор сматра да власничка структура медија никако не треба да постави дилему да ли приватни медиј треба да служи јавном интересу, јер је јавни интерес утврђен законима⁸²⁸ и дефинисан је, поред осталог, као истинито, непристрасно, правовремено и потпуно информисање у складу са правилима новинарске професије. Медији треба да се старају „(...) о остваривању јавног интереса подстичући разноврсност медијских садржаја, слободу изражавања идеја и мишљења, слободан развој независних и професионалних медија (...)“⁸²⁹ како би се грађанима обезбедиле информације и садржаји из свих области живота, без икакве дискриминације. На законску обавезу медија, без обзира на облик својине, указује и Мирко Милетић: „Јавно информисање и јавно комуницирање обезбеђује се позитивним законским прописима и другим правним нормама, којима се медијске организације обавезују да све припаднике одређене социјалне заједнице правовремено, истинито, потпуно и објективно обавештавају о свим аспектима стварности од јавног интереса.“⁸³⁰ Аутор сматра да ови циљеви немају никакве везе са власничком структуром медија, већ искључиво са поштовањем професионалних кодекса и међусобним уважавањем свих актера на медијској и политичкој сцени и да формалним изласком државе из медија неће сванути „слобода и демократија“, како се у Србији већ 15 година убеђује јавност.

Локални медији су изузетно важни у ванредним ситуацијама и у ратним условима. То је доказано и 1999. године када је ЕПС становништво у унутрашњости Србије обавештавао преко локалних медија, уз помоћ запослених (чланова тима за комуникације) у деловима ЕПС-а у Обреновцу, Костолцу, Бајиној Башти, Нишу,

⁸²⁶ *Medijske slobode u evropskom ogledalu*, (мај 2012)

http://www.mc.rs/upload/documents/izvestaji/2012/Medijske_slobode_Srbije_u_evropskom_ogledalu.pdf

⁸²⁷ Mekvejl, D. (1994). *Stari kontinent – novi mediji*, Nova, Beograd, стр. 120.

⁸²⁸ Јавни интерес у области јавног информисања, Закон о јавном информисању и медијима дефинише као: 1) истинито, непристрасно, правовремено и потпуно информисање свих грађана Републике Србије; 2) истинито, непристрасно, правовремено и потпуно информисање на матерњем језику грађана Републике Србије припадника националних мањина; 3) информисање на српском језику припадника српског народа који живе ван територије Републике Србије; 4) очување културног идентитета српског народа и националних мањина које живе на територији Републике Србије; 5) информисање иностране јавности на страним језицима када је то од интереса за Републику Србију; 6) информисање особа са инвалидитетом и других мањинских група; 7) подршка производњи медијских садржаја у циљу заштите и развоја људских права и демократије, унапређивања правне и социјалне државе, слободног развоја личности и заштите деце и младих, развоја културног и уметничког стваралаштва, развоја образовања, укључујући и медијску писменост као део образовног система, развоја науке, развоја спорта и физичке културе и заштите животне средине и здравља људи; 8) унапређивање медијског новинарског професионализма (Закон о јавном информисању и медијима Члан 15. Сл. гласник РС“, бр. 83/2014).

⁸²⁹ Закон о јавном информисању и медијима, члан 15. „Сл. гласник РС“, бр. 83/2014.

⁸³⁰ Милетић, М., Милетић, Н. (2012). *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд, Београд, стр. 108.

Краљеву, Пожаревцу, Новом Саду... За време поплава у Обреновцу (мај) и у Мајданпеку, за време зимске непогоде (почетак децембра 2014. године) грађани су очекивали да ће их локални медији обавештавати, али они нису радили (у Обреновцу поплављене просторије медија, у Мајданпеку нису имали агрегат), па су се грађани у тим срединама из београдских медија информисали шта се дешава у њиховој локалној заједници или преко мобилних телефона, од рођака и пријатеља. Да су их обавештавали локални медији, за које је била задужена локална самоуправа, и оцене грађана презентоване у истраживању рађеном за потребе овог рада, биле би позитивне, а не негативне. Локални медији, не само у кризама, „(...) представљају битан фактор за локалне заједнице из следећих разлога:

- 1) информисање грађана о темама битним за заједницу;
- 2) бављење темама којима други медији (са националном покривеношћу и великом публиком) не придају значај;
- 3) очување локалне културе (наслеђа, традиције, локалног језика – уколико је другачији од оног на државном нивоу).⁸³¹

Држава Србија је одлучивши да до краја 2015. доследно спроведе медијску стратегију из 2011. године, у лето 2015. на продају понудила 73 средства информисања у локалним самоуправама. Рок за продају је био продужен до 31.10.2015. године. Закључно са 7.12.2015. године „(...) продата су 34 медија, 22 медија чека да буду приватизовани преносом капитала запосленима без накнаде, 13 ће бити угашено, док ће четири медија променити делатност.“⁸³²

Локални медији за које су приватни предузетници нашли интерес су продати. Али, локална самоуправа, као и надлежни органи на републичком и покрајинском нивоу, имају „(...) уставну и законску обавезу (...) да, без обзира на излазак из власништва у медијима, наставе да издвајају део буџета за финансирање информисања које је у јавном интересу. С тим у вези, наведени надлежни органи су у обавези да формирају независне

⁸³¹ Миловић, Б., извештај са Скупштине Европских регија (Assembly of European Regions – AER) која окупља европске локалне власти (регионе и друге локалне самоуправе) са циљем да унапреди њихов положај у Европи. Скупштина је била посвећена будућности локалних медија. Преузето 6.1.2016. са <http://www.openmontenegro.eu/2014/11/12/biljezimo-imaju-li-lokalni-mediji-buducnost/>

⁸³² „Уговор између новог власника – конзорцијума запослених на челу са Маријом Божовић и Агенције за приватизацију потписан је и за Радио Медвеђу, последњег од 34 продата медија. Тиме је завршена приватизација медија за које је била оглашена продаја, док се пренос капитала без накнаде на запослене и даље не спроводи због погрешног тумачења Закона о јавном информисању и медијима од стране Агенције за приватизацију. Иако је приватизација медија завршена 31. октобра, до сада је само 34 од 73 медија добило нове власнике. (...) Подсећамо, продати су следећи медији: РТВ Инђија, Телевизија „Аполо“ из Новог Сада, ИПЦ Владичин Хан, ИПЦ Кула, Радио Шид, Радио Рашка, РТВ Стара Пазова, Недељне новине Бачка Паланка, недељник „Панчевац“ из Панчева, „Студио Б“ из Београда, ЈИП „БЦ Инфо“ Бела Црква, РТВ „Нови Пазар“, РТВ Панчево, Центар за информисање Нови Кнежевац, РТВ Крагујевац, РТВ Брус, РТВ Цариград из Димитровграда, ТВ Пожега, ТВ Пирот, Радио Пожега, РТВ Шабац, Глас Подриња, РТВ Пруга из Лајковца, ЈП Нови пут, Информативни центар Бачки Петровац, Радио Барајево, Ивањички радио, Нишка телевизија, ЈИП Бачка Топола, ЈП Шумадија из Аранђеловца, РТВ Крушевац, Телевизија Блаце, Радио Ваљево и Радио Медвеђа.“ УНС, 7.12.2015. Преузето са <http://uns.org.rs/sr/desk/Privatizacija/35554/potpisan-i-poslednji-ugovor-o-prodaji-medija.html>

и компетентне конкурсне комисије за доделу средстава које ће водити рачуна о квалитету и разноврсности садржаја.“⁸³³ Када су крајем 2015. године, утврђивани медијски пројекти приватних локалних медија за буџетско финансирање у 2016. години (углавном ТВ и радио-станице), и када су саопштени пројекти и медији којима ће локалне самоуправе усмерити новац из буџета, могло се видети да изласком државе из власништва над тим медијима, није прекинута спрега власти и нових власника медија. Нови власници, углавном непознати на медијској сцени, од којих су се многи тек куповином локалних медија упустили у тај, сада се може рећи, бизнис, сигурно од својих медија неће направити локалне јавне сервисе који ће бринути о прокламованом и законом утврђеном јавном интересу, већ искључиво о профиту и повраћају уложеног новца.

Европска комисија захтева да се у Србији заврши процес приватизације медија који су у власништву државе и општина, али истовремено указује и да „(...) тек треба да се види да ли ће приватизација медија повећати транспарентност власништва и финансирања.“⁸³⁴ Дакле, продати а да ли ће то дати ефекте који се очекују, тек ће се видети, јер се не може са сигурношћу тврдити да ће нестати „(...) велика зависност од локалних политичко-финансијских центара моћи, (...) да ли ће бити мања када је медиј приватни, када се тај приватник обраћа локалној власти са пројектима за финансирање.“⁸³⁵ Најбољи пример да продаја локалног медија и пројектно финансирање не гарантују објективну уређивачку политику, независност од власти и политичких центара моћи, нити да ће грађани бити правовремено и објективно обавештавани, је РТВ Студио Б.

Излазак државе из локалних медија и њихова продаја на аукцијама „(...) обележила су кршења закона која се тичу права одређених субјеката да учествују у куповини медија, а процес приватизације искоришћен је као параван за ‘фиктивни пренос власништва са јавног на приватни сектор политички и финансијски повезаним лицима.’ (...) Добрашиновић⁸³⁶ је оценио да је држава формално изашла из већине медија, али да је државни новац усмерен ка ‘миљеницима политичке елите.’ (...) Као пример да постоји тренд куповине медија буџетским новцем наведен је пример Студија Б.“⁸³⁷

⁸³³ Drašković, B., Gruhonjić, D., „Svojinska transformacija medija u Srbiji – primer lokalnih medija“, *Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, Knjiga XL-2 (2015) преузето 25.11.2015. са <http://epub.ff.uns.ac.rs/index.php/gff/article/download/1510/1538>

⁸³⁴ Европска комисија, Извештај о напретку Србије, 10.11.2015. преузето 17.12.2015. са http://www.dmdm.rs/PDF/izvestaj_o_napretku_nov_2015.pdf

⁸³⁵ *Medijske slobode u evropskom ogledalu, (maj 2012)* http://www.mc.rs/upload/documents/izvestaji/2012/Medijske_slobode_Srbije_u_evropskom_ogledalu.pdf

⁸³⁶ Драган Добрашиновић, председник Топличког центра за демократију и људска права на конференцији за медије у Медија центру, Београд, 24.12.2015.

⁸³⁷ Beta, 24.12.2015.

Стари власник Студија Б, Град Београд, новом власнику локалног медија, „Максим медија групи“ у 2016. години уплатиће из градског буџета око 120.000 евра, на име финансирања „медијског пројекта“ који је осмишљен и реализован за време власништва Града Београда.

Локални медији које је основала локална самоуправа и новинари тих медија којима су плате обезбеђиване из општинског буџета, нису могли, да испуне оно што се од професионалних медија очекује према Џеју Бламлеру (Jay Blumler) и Мајклу Гуревичу (Michael Gurevitch). Они истичу да медији треба да:

„информишу о важним догађајима у разним областима, који могу да утичу на живот грађана;

нуде анализу која указује на силе које стоје иза важних проблема и потенцијалних решења;

делују као чувари против злоупотребе власти, чиме повећавају одговорност властодржаца;

износе различите ставове и дебате међу њима;

доприносе заинтересованости грађана и информисаности о јавним питањима и процесима.“⁸³⁸

Такви локални медији, зависни од локалне власти, нису могли да утичу на:

- 1) „грађанску упућеност у јавне послове;
- 2) партиципацију грађана у локалним јавним пословима;
- 3) осјећај дијелења заједничких брига које захтјевају заједничка рјешења;
- 4) локалну власт.“⁸³⁹

Сада, када је држава изашла из тих медија, прокламује се да ће бити створени услови да све оно што медији нису успевали под државном влашћу, буде обезбеђено код приватног власника, који је на медијском тржишту у борби за део маркетиншког „колача“ и за део из буџета за пројекте који ће на исти начин као када је држава била власник, промовисати рад локалне самоуправе. Аутор сматра да такви локални медији, са власником, приватним предузетником који је до сада имао фотографску радњу⁸⁴⁰ или производио пластику,⁸⁴¹ нису способни да подстакну грађане да учествују у локалном

⁸³⁸ Blumler, J. i Gurevitch, M. „Towards a Comparative Framework for Political Communication Research”, 1975. u: Chaffee, S. (ur.) *Political Communication*, Sage, London.

⁸³⁹ Gosselin, T., „Lokalni mediji, demokratska vladavina i participacija gradana: teorijski pregled“, преузето 10.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁴⁰ „Човек из локала пазарио је и Јавно предузеће „Информативни прес центар“ у Владицином Хану, у оквиру којег послује и тамошњи Радио Хан. Нови власник је Милош Динић, власник фотографске радње „Фото Чале“. Новости, 25.8.2015. преузето 13.11.2015. са <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:564079-Lokalni-mediji-kao-na-rasprodaji>

⁸⁴¹ УНС, 19.11.2015. „Зна ли и сам Радоица колико медија има? Последњих дана смо били у прилици да чујемо опречне тврдње Радоице Милосављевића о броју медија који су у његовом власништву, као и оних у којима је сувласник. У понедељак је приликом

јавном животу, да изразе став о локалном развојном пројекту, о начину како се води град или о кандидатима, или да повећају осећај припадности месту у коме живе.⁸⁴² Медији могу утицати на дужину боравка појединца у неком месту,⁸⁴³ на мишљење породице и пријатеља,⁸⁴⁴ и осећај заједништва у тој заједници, што све заједно, утиче на политичку партиципацију појединца у животу заједнице.⁸⁴⁵ Друштвена кохезија, којој могу да допринесу локални медији, доводи и до већег учешћа појединаца на изборима, чиме утичу и на избор власти у својој заједници.⁸⁴⁶

За стварање тог амбијента у коме ће се развијати пре свега локална демократија, велику одговорност имају локални медији. Али, да би локални медији подстакли грађане на партиципацију, није довољан само законски оквир за рад тих медија. Неопходно је да им грађани верују, да постоји грађанско цивилно друштво, као коректор политика које се реализују, да им политички актери дају не само финансијску подршку за реализацију садржаја који подстичу партиципацију и развијају демократске слободе већ и отвореност, транспарентност и капацитети јавне управе која треба да прати потребе процеса партиципације. Тек ако све то постоји, створени су услови да грађани добијају релевантне информације о раду локалне самоуправе, о политикама које треба да прихвате или одбаце, и могућностима партиципације које су им на располагању. Само обавештен грађанин може да партиципира у заједници у којој живи и ради. „Недостатак релевантних локалних информација и дебате ‘може помоћи у објашњењу зашто толико људи сматра да је бесмислено или тешко бавити се многим стварима у политици, јер они нису у могућности да процијене ефекте на властите заједнице.’⁸⁴⁷ Потребне за локалним информацијама произлазе из практичних и материјалних разлога (нпр., информације о

посете РТВ Цариброд из Димитровграда, коју је купио, изјавио „да је власник 11 медија и сувласник још десетак“. Након тога, када му се обратило Удружење новинара Србије (УНС) да нам одговори колико заправо медија има, Радоица Милосављевић је демантовао податак из прилога РТВ Цариброд рекавши „да је власник 8 медија које је платио и за које је потписао уговор, а желео је да постане власник још три“. Истог дана, током посете РТВ Крушевац, која се такође налази у његовом власништву, рекао је да је „власник још осам телевизија и акционар у још шест“. По информацијама којима располаже УНС, Радоица Милосављевић је власник 8 медија које је купио у процесу приватизације: Телевизије Пирот, Радио-телевизије Брус, РТВ Панчева, РТВ Крагујевца, РТВ Крушевца, ТВ Пожеге, Центра за информисање Нови Кнежевац и РТВ Цариброд из Димитровграда за које је платио око 300.000 евра (тачније 281.280 евра). Исто тако, био је заинтересован и за куповину РТВ Трстеник, Радио Ваљева и РТВ Инђије, али ови медији нису завршили у његовом власништву.“, преузето 7.1.2016. са <http://www.uns.org.rs/sr/desk/Privatizacija/34914/zna-li-i-sam-radoica-koliko-medija-ima.html>

⁸⁴² Neuwirth, K., Salmon, C. T., & Neff, M., „Community orientation and media use“, *Journalism Quarterly*, 66, 1989, page 31/39

⁸⁴³ Franklin, M. (2005). „You Want to Vote Where Everybody Knows Your Name. Anonymity, Expressive Engagement and Turnout Among Young Adults“, рад представљен на годишњем сусрету Америчког удружења политичких наука, Washington DC.

⁸⁴⁴ Hillygus, S., „Campaign Effects and the Dynamics of Turnout Intention in Election 2000“, *Journal of Politics*, 2005, god. 67, br. 1, стр. 50–68. Jusić, T. i Hodžić, S., „Lokalni mediji i lokalne zajednice: Ka javnim politikama za promociju lokalnih medijskih sadržaja u Bosni i Hercegovini“, преузето 8.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁴⁵ Davidson, W. i Cotter, P., „Sense of Community and Political Participation“, *Journal of Community Psychology*, 1989, god. 17, стр. 119–125.

⁸⁴⁶ Eagles, M. i Erfle, S., „Community Cohesion and Voter Turnout in English Parliamentary Constituencies“, *British Journal of Political Science*, 1989, god. 19, br. 1, стр. 115–125.

⁸⁴⁷ Hargreaves, I. i Thomas, J., „New News, Old News“, London: Broadcasting Standards Commission/Independent Television Commission, 2002. u: Aldridge, M., „Understanding the Local Media“, Berkshire, Open University Press, 2007, стр. 8–14. преузето 7.1.2016. са <http://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/0335221726.pdf>

дјеловању локалне болнице, школе, о сигурносним питањима итд., које се највише тичу живота чланова локалне заједнице), али и из осјећаја припадности и улоге коју локална заједница има у развијању свијести о себи.⁸⁴⁸ (...) Све интензивнији процеси децентрализације и пријеноса овласти и послова на локалне управе, из чега произлази и растући значај одлука које се доносе на нивоу локалне заједнице (...)“⁸⁴⁹ додатно доприносе значају локалних медија.

Локални медији какве смо до сада имали у Србији (пропагандни сервис локалних самоуправа у чијем су власништву били) и „нови“ медији са новим власницима, који убудуће треба да створе демократски амбијент, јер је то до сада онемогућавала држава, као власник медија, не гарантују да ће демократија цветати у локалним самоуправама, нити да ће ти медији покренути грађане да учествују у креирању амбијента у коме живе.

И док се у Србији завршава процес прекомпоновања медијске сфере „широм Европе све је израженија улога медија заједнице. (...) Превладава увјерење да (...) медији заједнице требају представљати формални „трећи сектор“ радио-дифузије, поред јавног сервиса и комерцијалних медија. То увјерење се супротставља традиционалним схватањима дуалног медијског система и повећава притисак на државе и међународна тијела да прошире, подрже и развију могућности ‘грађанског’ приступа радио-дифузији. У Вијећу Европе и Европском парламенту покренуте су расправе о побољшању могућности за непрофитне медије у чијем раду активно учествују грађани и који се баве интересима локалних заједница и мањина.“⁸⁵⁰

Тамо је, чини се, другачији приступ локалним медијима који својим тиражима (штампа) и покривеношћу територије сигналом (електронски) покривају само мање географско подручје. „Медији заједница“ су, заправо, усмерени ка специфичним друштвеним групама и носе обележја социјалног контекста у којем функционишу.

Не постоји усклађена дефиниција појмова „локални медији” и „медији заједнице” па се равноправно користе оба појма када се говори о медијима који раде на нивоу одређене територије једне државе. Тако се за локалне радио-станице који су медији заједнице, истиче да имају непрофитну оријентацију, да су контролисане од стране заједнице, али да не постоји цензура, да се у образовним и информативним садржајима нагласак ставља на локалне теме, да се поштује културолошка различитост...⁸⁵¹ У

⁸⁴⁸ Aldridge, M., „Understanding the Local Media“, Berkshire, Open University Press, 2007, стр. 8–14, преузето 7.1.2016. са <http://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/0335221726.pdf>

⁸⁴⁹ Jusić, T., Hođić, S., „Lokalni mediji i lokalne zajednice: ka javnim politikama za promociju lokalnih medijskih sadržaja u Bosni i Hercegovini”, преузето 8.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁵⁰ Coyer, K. i Beek, van J., „Radio zajednice u Bosni i Hercegovini: mogućnosti i izazovi”, преузето 13.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁵¹ Преузето 8.1.2016. са сајта World Association of Community Radio Broadcasters — AMARC, <http://www.amarc.org/?q=node/47>

различitim teorijskim pristupima medijima zajednice, nalazimo da „(...) lokalni mediji mogu podstaknuti angažiranost građana unutar lokalne zajednice, a mogu biti i važan element stvaranja osjećaja pripadnosti zajednici. (...) Značajan je utjecaj lokalnih medija na ponašanje kako lokalnih vlasti tako i izabranih predstavnika građana u općinskim vijećima.“⁸⁵²

Na lokalne medije ili medije zajednice, gleda se kao na integralni dio zajednice u kojoj rade i za koju rade. Ti mediji su jedan od bitnih faktora za razvoj demokratije, odgovorne vlasti i za obezbjeđivanje učesća građana u životu lokalne zajednice i funkcionisanju vlasti. Važnost lokalnih medija za lokalnu zajednicu i njegovanje i razvijanje demokratских процеса произлази из кључне функције медија у друштву – а то је да омогуће грађанима да буду информисани и да се чује њихов глас. „Уобичајено мишљење, подржано и одређеним емпиријским студијама, јесте да плурализам и неовисност медија генерално подстиче партиципацију грађана, као и бољи учинак локалних власти. Постоје показатељи да је учинак локалних власти бољи у заједницама гдје има више медија, гдје је власничка структура разноврснија, те нарочито гдје је више програмских садржаја о локалним темама⁸⁵³. Будућност локалних и регионалних медија, као и будућност локалних медијских садржаја од јавног интереса зависиће од низа јавних политика усмјерених на креирање здравијег тржишног, законског, регулаторног и институционалног окружења.“⁸⁵⁴

Препознајући важност регионалних и локалних медија, као и медија заједнице за развој демократије, људских слобода, мултикултуралности, медијске плуралности и инклузије грађана у јавне дебате око питања која се тичу њиховог живота у локалним заједницама, Веће Европе у својим Препорукама бр. 173 из 2005. године⁸⁵⁵ (ставови б, 19е и 19h) истиче њихов значај и наглашава у члану 19е – „да осигура/обезбеди да се непрофитни локални медијски субјекти препознају као трећи сектор који допуњава национални јавни сервис и приватне медије“, док у чл. 19h потврђује своја уверења у плуралистичку и разнолику медијску сцену и признаје значај широког спектра регионалних медија у политичком и друштвеном животу појединаца, заједница,

⁸⁵² Gosselin, T., „Lokalni mediji, demokratska vladavina i participacija gradjana: teorijski pregled“, преузето 10.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁵³ Gosselin, T. (2005). „The Influence of Local Media on Local Government Performance and Why It Matters“, у: Soós, G. i Zentai, V. (ur.), *Faces of Local Democracy: Comparative papers from Central and Eastern Europe*, Open Society Institute, Budapest, Local Government and Public Service Reform Initiative, стр. 125–167.

⁸⁵⁴ Jusić, T., Hodžić, S., „Lokalni mediji i lokalne zajednice: ka javnim politikama za promociju lokalnih medijskih sadržaja u Bosni i Hercegovini“, преузето 8.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁵⁵ Council of Europe, Congress of Local and Regional Authorities, Recommendation 173 (2005) on regional media and transfrontier co-operation, преузето 9.1.2016. са <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=866605&Site=COE&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C>

регионалних група других. У Препоруци о медијском плурализму и разноликости медијског садржаја⁸⁵⁶ (2007) утврђује се да државе чланице треба да подстакну развој медија који доприносе плуралности и друштвеном дијалогу. Такви медији могу да буду „медији интересних заједница, локални, мањински или друштвени медији” (став 4). Подстицај локалним медијима, кроз утврђивање регулаторног оквира, је потребан како би се омогућио плурализам локалних медијских садржаја, јер је реч о медијима који имају слабије ресурсе од медија који делују на нивоу државе (European Commission, 2009 а, стр. 38).⁸⁵⁷

Локални или медији заједнице су препознати као медији који имају важну улогу „(...) у понуди локалних вијести, информација, те музичког и културног програма, као одговор на глобализирана медијска окружења, омогућавањем алтернативног облика медијског власништва позиционираног унутар локалне заједнице. (...)“ Европски парламент је 2007. године⁸⁵⁸ потврдио да медији заједница представљају ‘значајну компоненту партиципативне демократије’ и да испуњавају локалне информативне потребе, омогућавају грађанима да имају активну улогу у животу заједнице и дјелују као катализатор културних и умјетничких иницијатива и активности у интересу локалне јавности. (...)“⁸⁵⁹ Медији заједнице/локални медији, као „трећи сектор“, наглашава Европски парламент су „непрофитни медији који су у власништву или одговорни заједници којој теже да служе. Медији заједнице су отворени за учешће у прављењу програма и управљању од стране чланова заједнице.”⁸⁶⁰

Кејт Којер (Kate Coeur) и Јост ван Бек (Joost van Beek) истичу да су, иако не постоји јединствена дефиниција медија заједнице, „кључне карактеристике ових медија да дјелују на непрофитној основи, да су партиципативни и отворени за заједницу (чије програме претежно креирају волонтери), с одговорним, отвореним и транспарентним одлучивањем које је независно од комерцијалних интереса и интереса власти. У већини земаља, медијима заједнице је дозвољено да прихвате ограничене облике оглашавања и комерцијалних спонзорстава, али оно што је за њих карактеристично јесте да се сви

⁸⁵⁶ Komisija evropskih zajednica (Commission of the European Communities), 2007, Medijski pluralizam u zemljama članicama Evropske unije [Media pluralism in the Member States of the European Union], SEC (2007) 32, преузето 9.1.2016. са http://ec.europa.eu/information_society/media_taskforce/doc/pluralism/media_pluralism_swp_en.pdf

⁸⁵⁷ Komunikacija Komisije o primjeni pravila za državnu pomoć za program od javnog interesa (Communication from the Commission on the application of State aid rules to public service Broadcasting), 2009/C, 257/01, преузето 11.1.2016. са <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:257:0001:0014:EN:PDF>

⁸⁵⁸ European Parliament, 2007, The State of Community Media in the European Union, report by Kern European Affairs for The Directorate General Internal Policies 172 of the Union.

⁸⁵⁹ Coeur, K. i Beek, van J., „Radio zajednice u Bosni i Hercegovini: mogućnosti i izazovi“, преузето 13.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

⁸⁶⁰ European Parliament, 2007, The State of Community Media in the European Union, report by Kern European Affairs for The Directorate General Internal Policies 172 of the Union, str. 1., преузето 12.1.2016. са http://cmfe.eu/docs/1166366638_The%20state%20of%20community%20media.pdf

стечени приходи поново инвестирају у станицу, умјесто да иду у корист појединачног власника, предузећа или дионичара. Умјесто тога, дионичари станице су чланови заједнице, који имају корист од станице која није новчана. Медије заједнице покреће жеља да служе заједници умјесто да стварају профит и циљ им је да подстакну партиципативно окружење у којем чланови заједнице имају активну улогу у успјеху станице и у њеном програму, те да подрже друштвено важне специфичне или мањинске програме који не морају бити погодни за комерцијалне емитере.“⁸⁶¹

Аутор сматра да се у Србији и даље урушава медијска сфера и да је и поред свих упозорења нетранспарентна власничка структура, као и доминација медија који су у власништву странаца, засад, непремостива препрека за изградњу неког новог медијског система који ће бити у функцији јавног а не приватних интереса. Јавни сервиси, који ће се од 1.1.2016. године финансирати једним делом из републичког буџета а једним делом од таксе преко рачуна за струју, још трагају за својом суштином, при чему са њима нису задовољни ни власт ни опозиција. Комерцијални медији, као „други сектор“, у коме су сада и локални медији који су распродати или ће бити угашени, у рукама су глобалних медијских концерна, великих европских медијских кућа или домаћих тајкуна или бизнисмена који су власници у име политичких центара моћи. „Трећег сектора“, медија заједнице или локалних медија, који се у Европи годинама гради, такође трагајући за моделима рада и финансирања, као и за својом правом улогом, у Србији нема нити ће га бити у наредним годинама.

Аутор нема дилеме да је после описане приватизације медија у Србији приватизован и јавни интерес и да комерцијални медији у приватном власништву нити имају нити ће у ближој будућности имати функцију локалних јавних сервиса, нити ће се приближити суштини „медија заједнице“ који се „рађају“ у европским земљама као одговор на оно што су донели комерцијални медији. „Интерес локалних заједница широм Србије, а њих је 198 у систему општина Републике Србије, потпуно је девалвиран ефектима приватизације локалних масмедијских предузећа. (...) Непостојање јасних и прецизно формулисаних законских принципа и норми којима би се гарантовала права локалних медија на приступ средствима јавних буџета локалних самоуправа у Србији јесте једна од најпроблематичнијих тековима медијских реформи. Иако је Законом о локалној самоуправи (2007) и Законом о јавном информисању и медијима (2014) предвиђена могућност пројектног финансирања локалних медија од стране локалних

⁸⁶¹ Coyer, K. i Beek, van J., „Radio zajednice u Bosni i Hercegovini: mogućnosti i izazovi“, преузето 13.1.2016. са http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf

буџета скупштина општина, та могућност у великом броју случајева данас јесте само могућност и ништа више од тога. Ниједан од наведених закона, нити бројних препорука које су органи државне власти упутили локалним општинама, није облигаторне природе.⁸⁶²

Пројектно финансирање је добро замишљен модел који може да функционише у уређеним земљама са богатим локалним самоуправама у којима било каква злоупотреба са буџетским новцем или јавни конкурси са унапред познатим извођачима медијских пројеката, могу да доведу до не само политичких већ и других последица. У Србији општине могу, али не морају, да распишу конкурсе и усмере новац у медијске пројекте од којих ће користи имати и грађани, а не само власник локалног медија. У праксу расподеле буџетских подстицаја локалним медијима „(...) етаблирала се политика, те се у Србији могу наћи примери потпуно супротних ефеката овог законског решења.“⁸⁶³ Како нема обавезе локалних самоуправа да подрже пројекте приватних локалних медија, тако закони не обавезују „(...) нове власнике да праве информативни програм и да свој приватни интерес подреде јавном.“⁸⁶⁴

Према подацима које је прикупило Удружење новинара Србије (УНС) у локалним заједницама се „(...) у просеку издваја око 1% локалних буџета за суфинансирање информисања својих суграђана, што је недовољно за њихово независно, стабилно и дугорочно функционисање. Како би утврдио колико су локалне самоуправе издвајале новца за пројектно суфинансирање медија у 2015. години, УНС је до сада контактирао 102 од 166 локалних самоуправа. Од тога, одговорило је само 20 градова и општина. Од њих, највише новца за медијске пројекте, више од 2 одсто, извојила је општина Жабал, док су нешто мање од овог процента издвојили Сремска Митровица (1,8 одсто), Врање (1,5) и Сокобања (1,2). УНС истиче да су локални медији важан чинилац постојања демократских институција и локалног развоја. Да би опстали, од пресудне је важности да у буџетима локалних самоуправа за наредну годину буде издвојено најмање 2 одсто средстава за конкурсно финансирање медија.“⁸⁶⁵

У држави у којој је кључни концепт развоја заснован на постулатима неолибералне економије, и медијски простор је захваћен том „идеологијом“, па се сматра да тржиште треба да регулише све, па и остваривање јавног интереса, ако

⁸⁶² Tomić, B., „Privatizacija vs. javni interes u lokalnim medijima u Srbiji“, преузето 9.1.2016. са <http://media-com.me/media%202015%20-%203.pdf#page=177>

⁸⁶³ *Ibid.*

⁸⁶⁴ Riha, A., „Mediji u Srbiji – privatno vlasništvo vlasti?“, преузето 12.1.2016. са <http://www.balkanicaucaso.org/bhs/zone/Srbija/Mediji-u-Srbiji-privatno-vlasnistvo-vlasti-165634>

⁸⁶⁵ Преузето 25.12.2015. са <http://www.uns.org.rs/sr/saopstenja/35422/uns-lokalne-samouprave-da-budzetima-za-2016-godinu-predvide-najmanje-2-odsto-za-medije.html>

неолиберализам уопште препознаје тај појам. „То је у медијима далеко опасније него у фабрици која производи ексере или нешто слично. (...) То је друштвено штетно и (...) у Србији није могуће у малим срединама на квалитетан начин организовати информисање јавности, а да се при том на било који начин не помогне једном малом медију да егзистира. Иначе ћемо остати без било какве реалне информације о реалном друштвеном животу. (...) Локалне самоуправе и органи локалне власти повераваће информисање на основу неког тендера (...) тако да је могуће да ће неки од приватизованих медија моћи да обезбеде своју егзистенцију. Али (...) више него пре ће онај ко наручује информисање бити у прилици да покуша да га обликује.“⁸⁶⁶ Регионални јавни сервиси, као једно од могућих решења за обезбеђивање јавног интереса у сфери информисања су избрисани 2014. године из законског решења и постоји бојазан „(...) да ће најсиромашнији предели Србије остати без информисања оријентисаног јавном значају. Чак и двомилионски Београд остаје без свог градског медија. Шест регионалних сервиса је било предвиђено медијском стратегијом, али су нечијим инсистирањем и лобирањем нестали из Закона о јавном информисању. Сада је то препуштено на милост и немилост тржишту.“⁸⁶⁷

Како је при крају излазак државе из медија, без икаквог концепта и плана за будућност, сада већ није могуће ни да се примени модел тројног власништва над локалним медијима – трећина локалне самоуправе, трећина запослени и трећина власништва да се прода на тржишту, уз формирање независних органа који не би зависили од промене политичке власти на локалном нивоу. Како је, изгледа, лакше урадити по важећем закону, какав год да је, него га мењати, у Србији имамо јавне сервисе и приватне медије који граде врло блиске односе са центрима политичке и финансијске моћи у жељи да себи обезбеде ако не финансирање пројеката на јавним конкурсима, онда бар значајан маркетиншки приход, пре свега од предузећа у државном власништву, чиме је загарантована сарадња у интересу власника медија, локалне самоуправе која није трошила буџетска средства и државних, локалних предузећа.

У ванредним ситуацијама које су проглашене због елементарних непогода не би требало да се сумња у професионалност запослених у медијима, без обзира на власничку структуру тог медија, мада искуства из поплава 2014. године указују да је и ту професионалност била на испиту. На почетку кризе, „(...) медији су ублажавали панику дајући важне сервисне информације, помажући грађанима да се оријентишу, дођу до

⁸⁶⁶ Baralić, R., „Privatizacija lokalnih medija može da bude društveno štetna“, преузето 11.11.2015. са <http://www.politickiforum.org/index.php?vrsta=tribina&kategorija=&tekst=6&naredba=prikaz#91>

⁸⁶⁷ Зоран Николић, извршни директор портала Цензоловка, преузето 12.12.2015. са <http://www.dw.com/sr/%C5%A1ta-srbiji-donosi-privatizacija-medija/a-18650336>

информација о несталим лицима, упућујући их где могу да приме помоћ односно да је пруже. (...) У извештавању изостају критички ставови и преовлађује унисоност у начину информисања и обавештавања јавности што је карактеристика свих електронских медија. (...) Медији су показали моћ да манипулишу, капацитете да креирају скрипт супериорних политичара и доносилаца одлука, генерално стабилне државе. (...) Уредници медија и медијски радници су креирали слике стварности које су једним делом биле симулација истине и реалности усклађене са визијама политичких субјеката. Оно што је делом дестабилизovalo ову симулацију били су садржаји до којих су грађани долазили помоћу интернета, кроз приступ подацима на форумима, друштвеним мрежама који су у виртуелном простору често представљали другу слику реалности која је била нешто веродостојина. Друштвене мреже и поједини интернет сајтови, указивали су на веће размере катастрофе изазване поплавама, што је повремено и парцијално изазивало страх и забринутост грађана, а са друге стране отворило сумњу у целовитост, објективност и истинитост информисања традиционалних медија.⁸⁶⁸

У Србији је етика новинара и свих медијских радника сваког дана на испиту и у мирнодопским условима, када се воде политичке борбе а не само у кризним ситуацијама када се те политичке борбе настављају, без обзира на природу кризе пред којом се наша држава. Низ истраживања показује да су у српским медијима присутни и аутоцензура и цензура, па не изненађује чињеница да су и у време поплава „(...) и цензура и аутоцензура биле присутне у извештавању медија и да је коришћена методологија ‘симулације транспарентности’ и стварања илузије о доступности свих података. Медијско извештавање телевизијских станица било је изложено утицају тзв. ванмедијских фактора, који су у условима природне катастрофе која прети да постане и шира друштвена, снажно отворено, или скривено, моделовали начин деловања медија. Као ванмедијске факторе утицаја можемо третирати политичке, економске, културне утицаје, деловање лобистичких група, ПР служби и слично, и то од локалног до интернационалног нивоа.⁸⁶⁹

Ниво (не)професионалности, (не)поштовања етике и новинарских кодекса у српским медијима не гарантује да ће у било којој кризи, а нарочито у рату, јавност бити објективно и истинито обавештавана и да примаоци порука неће бити предмет манипулације од стране свих играча на српској медијској сцени. Активна улога страних

⁸⁶⁸ Nikolić, M., „Etičnost i profesionalnost TV izveštavanja u kriznim situacijama – poplave u Srbiji 2014. godine“, *Indikatori profesionalnog/neprofesionalnog ponašanja novinara i medija – Mogućnosti za poboljšanje stanja*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2015, стр. 109–124.

⁸⁶⁹ *Ibid.*

медија се подразумева. Новинари су постали пропагандисти у служби политичких интереса спрегнутих са економским интересима, како на локалном, тако и на глобалном нивоу, па ће свака криза бити прилика за нове сукобе на страницама новина и у радио и ТВ емисијама. Локални медији нису изузети од такве праксе и не гарантују да ће угрожени грађани у кризним ситуацијама преко ноћи добити неке боље, професионалније медије, који су их до јуче, у миру, обмањивали и дезинформисали. Новинар/пропагандиста у миру, који брине само о својој егзистенцији, постаје још већи слуга власника медија у кризним ситуацијама у којима приватни интерес власника мора да буде усклађен са интересима оних који ће му после кризе одобрити донације и обезбедити маркетиншки приход од јавних предузећа или приватних предузећа чији су власници блиски политичким центрима моћи. Укупна медијска слика у Србији даје за право ставу да Србија нема комуникациони суверенитет. Роленд Лоример (Rowland Lorimer) истиче да у међународном контексту противтежу неограниченој слободи комуницирања представља концепт комуникационог суверенитета. Србија, која је широм отворила границе за прилив страног капитала различитог порекла за приватизацију медија и у којој су најважнији медији у рукама странаца или приватних тајкуна, нема суверенитет на који указује Лоример. „Комуникациони суверенитет је моћ нације, или заједнице, да контролише ширење информација преко и унутар својих међа, ради очувања свог културног интегритета и различитости, уз поштовање основних права и слобода човека да информације, тражи, прима и даје.“⁸⁷⁰ Питање је да ли данас, у ери глобализације, може да се говори о националном комуникационом суверенитету, када је „(...) радио-дифузија (...) често изложена политичким притисцима и мешањима странака, политичара, индустријских и других лобија који угрожавају њену независност покушавајући да је присиле да служи посебним економским и политичким интересима“⁸⁷¹ и када су ти притисци и интереси из сфере глобалних утицаја којима су „домаћи“ политичари и медији само специфична врста „сервиса“, што посебно бива видљиво у разним политичким, економским, па и ратним кризама.

⁸⁷⁰ Lorimer, R. (1998). *Masovne komunikacije*, Clío, Beograd, стр.69.

⁸⁷¹ Истраживање Института за отворено друштво у оквиру програма за надгледање и подршку приступа ЕУ (ЕУМАП) реализовано у 20 европских земаља, у „Телевизија у Европи: регулатива, политика и независност“, Београд, 2005: Open Society Institute“, преузето 28.11.2015. са http://www.anem.rs/admin/download/files/_id_314/EUMAP%20pregled%20+%20izvestaj%20Srbija.pdf

6.3. Значај радија и радио-аматера у рату и ванредним ситуацијама

Пракса показује да је радио, уз телевизију, најважнији медиј у сваком ратном конфликту, као и у ванредним ситуацијама. У условима нестанка електричне енергије, када агресор онеспособи електроенергетски сектор нападнуге земље и када електронски медији престану са редовним емитовањем, када предајници за пренос сигнала мобилне телефоније остану без напајања и када се угасе сви рачунари и интернет, то је најважнији медиј масовног комуницирања. За време бомбардовања 1999. године, једину везу са спољним светом грађани који су у подземним склоништима чекали да прође ратна опасност, имали су преко транзисторских пријемника. У поплављеним подручјима Србије 2014. године, у којима је струја искључена из безбедносних разлога, као и Мајданпеку, у децембру исте године, транзистор је такође био једино средство комуникације, уз повремено коришћење мобилних телефона. Отуда и став који проистиче из овог рада: у кризама дубоких размера праћених нестанком електричне енергије ниједан медиј не може да буде конкурентан радију, иако га већ деценијама теоретичари проглашавају за медиј прошлости!

У комуникацијском амбијенту у ситуацијама када нема ТВ сигнала или интернета, када се потроше батерије за мобилне телефоне и транзисторе, снажан друштвени статус реактивирају радио-аматери, јер су опремљени управо за рад у ванредним и ратним ситуацијама. Своју улогу су потврдили 1999. године, али и у свим ванредним ситуацијама, посебно за време мајских поплава 2014. године. У случају нестанка струје, они погон за своје радио-станице обезбеђују помоћу акумулатора или агрегата намењених за резервно напајање. Тако у условима, када се због техничких ограничења изазваних елементарним непогодама или ратним дејствима, информације не могу преносити другим комуникационим каналима, радио-комуникације (пренос и пријем сигнала радио-таласима) и радио-везе (веза између два или више учесника помоћу радио-уређаја) избијају у први план. Информације које се размењују радио-таласима које су у функцији заштите људских живота и материјалних средстава, као и одбране земље, у првом тренутку немају карактер масовности. Међутим, захваљујући радио-станицама који преузимају информације од радио-аматера оне стижу до угрожених грађана спречавајући информативни мрак и кризу духа унутар кризе ратних сукоба. Пракса из 1999. и за време поплава 2014. године показује да медији користе информације радио-аматера, па се може констатовати како су они значајна карика информационог система у кризним ситуацијама.

Потенцијалне кризе у којима нема снабдевања електричном енергијом отежане су чињеницом да агресор онеспособљавајући функционалне системе веза инфраструктурних система – железнице, електропривреде, водопривреде, здравства, путног саобраћаја, хидрометеорошке службе, али и радиоаматерску комуникацију плански спречава информисаност унутар грађанског друштва, желећи да производњом моралне панике створи хаос и атмосферу страха, што је један од подоблика психолошког рата. Зато је важно да функционишу Радио-мреже за опасност (РМЗО) које окупљају радио-аматере, радио-оператере и остале струке потребне за логистичку подршку раду. Функционално се структурира организовани тим који представља алтернативни дистрибутивни тим који је подршка хитним службама у сегменту комуникација у случајевима великих несрећа, катастрофе или рата. РМЗО развија своју мрежу на фреквенцијама које су потпуно независне од земаљске или сателитске инфраструктуре, упоредо ширећи и развијајући и остале могућности преноса дигиталних и аналогних информација. Информационо дејство се вертикално и хоризонтално усмерава ка осталим органима и организацијама из сегмента заштите и спасавања, како у Србији тако и у европском простору. Тада функционишу у оквиру Европске службе за комуникације у ванредним ситуацијама на аматерским и неаматерским фреквенцијама (*Emergency communications in amateur and non-amateur radio service in EU*).

Елементарне непогоде у нашој држави обично покажу да су постојећи системи превентиве и заштите недовољни и непоуздани, па РМЗО развијају конкретна решења за сваку микролокацију с обзиром на географску специфичност подручја, али и за територију Републике Србије. Интероперабилност и флексибилност таквог приступа стварају компаративне предности и надограђују и употпуњују слабе тачке постојећих састава. „Значај ‘Радио-мреже за опасност’, коју су радио-аматери (...) успоставили, најчешће није довољно познат широј јавности, па чак ни органима и организацијама које су за те радио-мреже непосредно надлежне – све док не наступе разлози за њихово поновно активирање.“⁸⁷² На пример, РМЗО успостављена 1999. године уочи НАТО бомбардовања повезала је у један организационо увезан систем десетак локалних и регионалних „Радио-мрежа за опасност”, захваљујући чему су 26 сати пре првог удара НАТО пројектила почеле да се размењују „(...) информације са терена, посебно осматрајући ваздушни простор и о свим важним дешавањима су информисали управну радио-станицу (...) Савеза – УУОСРЈ. (...) Тих дана су примили на стотине хиљада

⁸⁷² Преузето 19.1.2016. са http://www.yu1srs.org.rs/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=18

информација са терена, а највише о налетима и ударима НАТО авијације и крстарећих ракета, о беспилотним летелицама, хеликоптерима, о тзв. локаторима и другим подацима. (...) Преко 1.000 радио-аматера је свих 79 дана бомбардовања у јединственом строју и у најтежим условима, често ризикујући сопствене животе, извршавало своју грађанску дужност, уз потпуно поштовање светског радиоаматерског кодекса и свих важећих правила и прописа радиоаматерског саобраћаја – ставили су своје знање, искуство, вештину и ресурсе у службу свога друштва и своје земље. (...) Током НАТО бомбардовања – послато је више од тридесет хиљада порука хуманитарног карактера, успостављајући везе међу растављеним члановима многих породица, посебно са подручја Косова и Метохије.⁸⁷³ У Агенцији за привредне регистре „(...) има око 80 клубова. (...) Републички савез (радио-аматера, прим. аутора) има око 900 чланова, али пошто сви радио-аматери не морају да буду чланови Савеза, процењује се да их широм земље, са лиценцом има још пет пута више.“⁸⁷⁴ Препознајући значај радио-аматера „све земље у окружењу су, као и већина држава у свету, своје радио-аматере прикључили штабовима за ванредне ситуације. Само Србија то није урадила (...)”⁸⁷⁵ иако радио-аматери имају „(...) знање, опрему, инфраструктуру и лиценце Републичке агенције за телекомуникације, а и по закону (...) су удружење од посебног интереса за државу. (...) Србија као ниједна земља у региону има мрежу репетитора по високим брдскопланинским тачкама (...)”⁸⁷⁶ што гарантује поуздан рад РМЗО у свим кризним ситуацијама када не функционишу остали системи веза за пренос важних информација.

Србија је једина земља у региону која има „(...) линкован систем радиоаматерских репетитора широм целе земље. (...) Радио-аматер негде у Суботици притиском на једно дугме, има могућност да га сви радио-аматери у Србији чују и то у истој секунди. Та мрежа радиоаматерских репетитора је велико богатство које Србија има, јер не само да радио-аматерима омогућава беспрекорну везу у сваком моменту која је узгред и бесплатна, већ је та мрежа увек спремна да се у неким ванредним ситуацијама изазваним елементарним или сличним непогодама, користи као 'Радио мрежа за опасност'.”⁸⁷⁷ Радио-аматери данас имају техничке могућности да комуницирају „(...) преко Месеца (ЕМЕ – *Earth-Moon-Earth*). Сигнал се шаље на Месец – одбија се од њега и исти такав прихвата неко у Аустралији или било ком другом месту на свету. Такође, постоји могућност

⁸⁷³ *Ibid.*

⁸⁷⁴ Преузето 19.1.2016. са <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/reportaze/aktuelno.293.html:484795-Savez-radio-amatera-Srbije-se-bori-za-opstanak>

⁸⁷⁵ *Ibid.*

⁸⁷⁶ *Ibid.*

⁸⁷⁷ Преузето 18.1.2016. са <http://m.akterdesign.rs/index.php/na-kafici-sa/12483-sve-moe-da-stane-ali-signal-e-uvek-putovati>

комуникације преко Ауроре (Aurora Borealis – поларна светлост) како би (...) сигнал уз помоћ ње ‘путовао’ до неког другог радио-аматера на другој тачки у свету. (...) Веома интересантно је и остваривање веза преко метеорских трагова (Meteor Scatter). Космичка радио-комуникација, линковање репетитора кроз интернет, као и сателитски модули који су само за радио-аматере постављени на скоро свим сателитима у орбити су само део онога што користе радио-аматери у савременим радио-везама.”⁸⁷⁸

На основу примера најбоље праксе из кризних ситуација неспоран је значај радио-аматера, али иста тврдња важи и за радио као битан сегмент масовног комуницирања у управљању кризним ситуацијама. У ситуацијама када други медији заћуте, он постаје не само значајно комуникационо средство за обавештавање народа, већ и изузетно важно оружје у пропагандно-психолошком рату када настаје битка за свест људи. Ако би се кратко вратили у историју и период који је претходио стварању услова за почетак новог светског рата запазили би како је „радио постао главно оруђе за пропаганду и контрапропаганду, како на националном, тако и на међунационалном нивоу, са великим бројем легалних и илегалних станица. (...) Употребу радија у ратне сврхе омогућавају управо његове техничке карактеристике (...) уз врло мале трошкове. (...). Европа је била прекривена једном новом ‘ратном маглом’ – емисијама на страним језицима, као и ‘против-емисијама’ које су имале за циљ да их пригуше, а свака од тих емисија је била емитована на дугим и средњим таласима из радио-станица које су постајале све јаче и модерније. У Европи су 1930. године постајала само три краткоталасна радио-одашиљача, а већ 1937. било их је преко четрдесет.”⁸⁷⁹

Ово показује да информативни рат или битка информацијама никада не престаје и да се само мења „бојно поље“, у зависности од развоја ИКТ. Адолф Хитлер је истицао да је радио-пропаганда веома моћна и да је важна на бојном пољу духа, јер га уништава, обнавља из пепела и тако унедоглед. Фашисти у Италији и Немачкој истицали су пропагандни утицај радија, што детаљније објашњава Чарлс Сипман (Charles Siepmann). Он сматра да је „радио (...) средство модерног ратовања; он самостално учествује у борби. Радио нас је научио (...) да су идеје оружје. (...) Радио-пропаганда је највећа извозна индустрија модерног доба. Роба која се извози су речи које се испоручују у сваки кутак света, односно пакети који су посебно осмишљени и прилагођени укусу и потребама сваког примаоца. Са друге стране, ми не можемо забранити њихов улазак.

⁸⁷⁸ *Ibid.*

⁸⁷⁹ Tatomirović, T. (2011). *Musolinijev mikrofon – Radio propaganda fašističke Italije*, Друштво Србије за односе с јавношћу, Београд, стр. 19.

Радио прелази преко небрађене границе у облику непрестаних таласа вербалног напада. (...) Она инфицира сам ваздух који удишемо. Било да је слушамо или не, порука пропагандиста преноси се од уста до уста, на крилима гласине, из друге руке. Наш сопствени радио и штампа цитирају њене изјаве.⁸⁸⁰

Иако је Сипман ово написао 1942. године, указујући какво је пропагандно оружје радио, како се ратује идејама и манипулише људима, можемо констатовати да важи и за савремене информативне ратове, посебно на подручју које је захваћено ратним пожаром и на којем грађани немају могућност да користе друге медије. На крају XX века пропагандна прича је редизајнирана, па су авиони НАТО алијансе емитовали радио поруке Мадлен Олбрајт упућене народу Србије са позивом да сруши режим Слободана Милошевића.⁸⁸¹

На важну улогу радија и електронских медија у ратним ситуацијама показују и тенденције развоја војних капацитета великих сила. Тако је „народноослободилачка војска Кине преправила (...) транспортни авион у летећу радио и телевизијску станицу, која ће се користити за психолошке операције и пропаганду. Државни медији су јавили да је авион И-8 преправљен и да је у њега уграђена опрема за емитовање радио и ТВ програма. (...) То је још један знак да кинеско ваздухопловство почиње да достиже америчко у погледу коришћења савремених технологија ратовања, оцењује амерички магазин *Форин полиси*. Нови авион ‘гаођин 7’ задаће ‘непријатељу нервни слом’ својим летом, оцењује кинески провладин лист *Глобал тајмс*. ‘Гаођин 7’ ће, како наводи кинески лист, ‘спречити ширење непријатељске пропаганде, утицати на морал непријатељске војске, посејати семе гласина и збуњености и послати целу непријатељску војску од обичних војника до званичника у стање нервног слома’ – тако да кинеска војска победи без борбе. Нови кинески авион сличан је америчком ЕЦ-130Ј ‘командо соло’ који носи опрему за емитовање телевизијског и радио-програма, са веома јаким сигналом. Сигнал из пропагандног авиона је толико јак да, док се емитује, потпуно омета остале радио и телевизијске програме који се емитују на подручју где авион дејствује – и тако у етар шаље само поруку коју САД изабере.⁸⁸²

⁸⁸⁰ Siepman, Ch. (1942). *America in a World War – Radio in War Time*, Indiana University, Oxford University Press, New York Toronto, преузето 21.1.2016. са https://archive.org/stream/RadioInWartime/RadioInWartime_djvu.txt

⁸⁸¹ Malović, S., „Mediji u ratu ili rat medija?“, *Politička misao*, Vol.XXXVI (1999), br. 2, преузето 19.12.2015. са <http://hrcak.srce.hr/file/50922>

⁸⁸² Преузето 28.11.2015. са <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/10/Svet/1362594/Kineski+slama%C4%8D+nerava.html>



Слика 42. Унутрашњост авиона ЕЦ-130Ј „командо соло“ (извор: <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/10/Svet/1362594/Kineski+slama%C4%8D+nerava.html>)

Радио као медиј убеђивања не губи на актуелности када је реч о „звучном бомбардовању“, па је тако Јужна Кореја са 11 локација уз границу са Северном Корејом (јануара 2016.) емитовала програм у коме је критиковала режим у Пјонгјангу, уз популарну музику. Такав потез Сеула оцењен је с друге стране, као наставак психолошке борбе емитовањем радио-програма уз претњу бомбардерима, што је односе две земље довело на „руб рата“. „Радијски програм који се емитира с јужне стране границе између двије Кореје и којим се шаљу пропагандне поруке сјеверним сусједима одговор је јужнокорејских власти на покус хидрогенском бомбом, што га је Сјеверна Кореја извела. (...) Сјеверна Кореја је одговорила емитирањем својих пропагандних порука.”⁸⁸³

Посредством радија се онима којима су поруке упућене обраћају „(...) на нашем сопственом језику, користећи наш матерњи идиом, алудирајући на познате чињенице и бројке у нашој историји и у нашем савременом окружењу, са јединим циљем да их наруши за своје сопствене зле потребе. (...) Пропагандиста, као уосталом и оглашивач, зна (боље него што ми сами знамо) колико смо заиста подложни сугестији, а такође је свестан, да је радио пожељан медиј преко ког се може утицати на оне људе који су у већој мери подложни сугестији. Јер, поврх свог универзалног домета, радио има и једну додатну предност над другим медијима комуникације – на многе слушаоце он готово има хипнотички утицај.“⁸⁸⁴

⁸⁸³ Преузето 15.1.2016. са <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/sjeverna-koreja-zvucnici-dovode-na-rub-rata>

⁸⁸⁴ *Ibid.*

Реч, монолог или дијалог, музика, односно звук (аудиоефекат), који чујемо са радио-таласа, уз емоције које нам преносе спикер/новинар долазимо до његових кључних предности. Слушаоци, уз помоћ својих аудионаративних способности постају својеврсни ствараоци, замишљајући имагинарне ситуације које им глас са друге стране приближава и одсликава. Клајд Р. Милер (Clyde R. Miller) још 1941. године истиче да је „од свих канала кроз које протиче пропаганда, радио (...) најефикаснији у спречавању или убрзавању друштвене промене. Пропагандиста преко радија може да својим гласом и убедљивом моћи својих емоција брзином светлости допре до милиона људи. Од 1932. до 1933. радио, који је коришћен као пропагандни канал, био је моћан инструмент за убрзавање друштвене промене.“⁸⁸⁵

Сњежана Миливојевић указује да је „значај радија у успону фашизма остао веома дуго важна тема у комуниколошким расправама. У међуратном периоду превладало је уверење да је фашизам значио ослобађање ирационалних снага у политици а да су пропагандни медији, посебно радио, у томе имали кључну улогу. У расправама послератних теоретичара није више било овакве једногласности“⁸⁸⁶ јер Хитлер није дошао на власт захваљујући радију, пошто је у време његовог успона, радио био под контролом његових противника. У консеквентно технолошко-детерминистичком виђењу Маршал Маклуан тврди другачије: „Саму своју политичку егзистенцију Хитлер директно дугује радију и систему јавних говора. Ово не значи да су ови медији успешно преносили његову поруку немачком народу. Његове поруке биле су од малог значаја. Радио је обезбедио прво масовно искуство електронске имплозије, супротност (*reversal*) укупном смеру и смислу писмене западне цивилизације.“⁸⁸⁷

Миливојевић наглашава да су тоталитарне идеологије откриле негативну страну масовних медија, пре свега радија, као једног од главних инструмената укидања блискости, непосредности и могућег инструмента масовне манипулације. Средином XX века у периоду великог светског рата медији су показали какве ефекте постижу једносмерним слањем порука које не наилазе ни на какав отпор прималаца, па је формирана визија о медијима као снажним убеђивачким и пропагандним средствима. Међутим, накнадни развој комуникационе технологије, укључујући интернет и дигиталне алатке није угрозио улогу радија у конфликтним ситуацијама. „Радио је

⁸⁸⁵ Goebbels, J., "Der Rundfunk als achte Großmacht," Signale der neuen Zeit. 25 ausgewählte Reden von Dr. Joseph Goebbels (Munich: Zentralverlag der NSDAP., 1938), pp. 197-207. u Miller, R. C., *Radio and propaganda*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science Vol. 213, New Horizons in Radio (Jan., 1941), pp. 69-74, Published by: Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, преузето 13.12.2015. са <http://www.jstor.org/stable/1024057>

⁸⁸⁶ Miliwojević, S., „Јавност и идеолошки ефекти медија“, преузето 1.1.2015. са <http://fabrikaknjiga.co.rs/rec/64/151.pdf>

⁸⁸⁷ McLuhan, M., *Understanding media: the extensions of man*, Introduction © 1994 Massachusetts Institute of Technology, page 300, преузето 12.11.2015. са http://www.digitalbookocean.info/etext/13371-understanding_media_the_extens.pdf

углавном најутицајнији медиј током рата: јефтин је за производњу, има широк домет који заобилази прекинуте линије комуникације, радио-пријемници су преносиви и јефтине. (...) Производња програма на телевизији је у поређењу са радијом много скупља а пријем тв сигнала зависи од снабдевања електричном енергијом, а у области сукоба су чести прекиди. У рату постоји проблем са дистрибуцијом новина. Када је то могуће, треба да се користе бар два медија који имају услове за рад и слање сигнала, јер тада имају више утицаја него да ради само један.“⁸⁸⁸

Пракса кризне комуникације из 1999. године, када је радио постао најважнији канал ЕПС-а ка екстерним јавностима, пре свега ка угроженом становништву, показује на сачувани значај овог медија. Јер, „постоје ситуације у животу (бомбардовање, земљотреси, недостатак електричне енергије услед 'графитних напада' и сл.) у којима је радио као такав – 'на струју и на батерије' важнији чак и од (мобилних) телефона. (...) Због бомбардовања и ратног стања многе радио-станице су обуставиле емитовање својих радио-програма у целости и преузимале информативни програм Радио Београда 1. Неке станице су емитовале аутономни избор музике, али су преузимале вести Првог програма државног радија, Танјуга или Радио Југославије.“⁸⁸⁹ Такав приступ је омогућио пласирање државне пропаганде не само преко државног радија већ и преко локалних радио-станица које су биле у државном власништву (локалне самоуправе), али то није омогућило обавештавање локалног становништва о ратним догађајима у њиховој друштвеној заједници. И у ратовима који су претходили распаду СФРЈ и бомбардовању СРЈ, на пример, „током рата у БиХ, радио је био најпозданије средство информисања и комуницирања.“⁸⁹⁰

Савремена пракса коришћења радија у пропаганде сврхе показује да радио никако не губи на својој актуелности. Јер, док је гледање телевизије добровољни акт на који гледалац пристаје, слушање радија је аутоматизовано, слуша се чак и кад су очи затворене, па Алида Жорж Микетек⁸⁹¹ истиче да радио има предност над визуелним медијима. „Чак и кад не слушамо, чујемо! Постоје и знанствени подаци који су још смјелији у елаборацији пасивног слушања, а који потврђују да ненамјерним слушањем такођер перципирамо и памтимо. Постоје и школе учења страних језика које користе методу умиривања можданих валова која погодује ефикаснијем учењу.“⁸⁹²

⁸⁸⁸ Adam, G., with Thamotheram, R., „The media's role in conflict”, prepared for the Overseas Development Administration of the British Government, преузето 19.12.2015. са http://repository.forcedmigration.org/show_metadata.jsp?pid=fmo:2204

⁸⁸⁹ Преузето 26.12.2015. са http://www.vreme.co.rs/arhiva_html/460/23.html

⁸⁹⁰ Преузето 25.12.2015. са <http://www.slobodnaevropa.org/content/kolika-je-uloga-radija-u-dobu-novih-medija/24901022.html>

⁸⁹¹ Директорка АГБ Ниелсена Хрватска, психолошкиња и медијски стручњак.

⁸⁹² Alida Žorž Miketek, „Radio infuzija“, *Profil*, 2011, стр. 58.

Радио је веома распрострањен масовни медиј, који се може чути и у најудаљенијим деловима планете. У сваком тренутку слушају га милиони људи, било преко класичних радио-апарата, транзисторских пријемника, у аутомобилу, посредством паметних телефона, рачунара, таблета и других конфигурација. Он је „(...) медиј изванредних својстава, еластичан и са разноврсном наменом. У стално променљивом свету масовних комуникација и забаве, радио је и даље један од њихових највиталнијих и најпопуларнијих видова. (...) Готово ништа не кошта да га слушамо. (...) Невидљив је. (...)“⁸⁹³ Као најјефтиније средство масовног комуницирања које је прилагођено да допре до најудаљених људских заједница постао је портабл медиј (може се слушати било где и било када), неспоран и као секундарни медиј (слушање док се обавља неки посао), али и као добар „позадински медиј“, с обзиром на то да се врло често користи упоредо са другим медијима, нарочито са интернетом и штампаним медијима (слушање радија док се ради на рачунару или читају новине).

Телевизија и радио као његова надградња чине комплементаран комуникацијски систем и не треба их посматрати као два супростављена канала. Посебно је погрешно мишљење да радио представља алтернативни медиј телевизији. Техничко-технолошка решења на којима је базиран радио омогућавају бежични пренос и детекцију електромагнетних таласа, на фреквенцијама које су ниже од фреквенције видљиве светлости. Радио-таласи праволинијски путују у свим правцима кроз ваздух или вакуум. Посебан значај имају кратки таласи на којима се емитују програми који су намењени целом свету. Емитовање на тим фреквенцијама није предвиђено само у мирнодопским условима, већ и у ратним, што је показала пракса у свим досадашњим конфликтима. Кратки таласи се не могу ометати, за разлику од сателитских и других сигнала. За пријем је потребан само радио-апарат или транзистор. Како истичу Шинглер и Виринга, та „еластичност радија“ омогућава „(...) да га слушамо у колима, у било којој просторији у нашој кући ли канцеларији (...) или у склоништу док агресор сипа бомбе (...)“⁸⁹⁴

Радио је и пре појаве најсавременијих ИКТ технологија и интернета „(...) био у прилици да надмаши националне границе и делује глобално. И у савременим условима имамо примере успешног глобалног деловања краткоталасних станица – Радио Слободна Европа је у време ‘хладног рата’ имао специфичну политичку мисију; Би-Би-Сијев сервис на кратким таласима и страним језицима; Радио Дојче веле (Radio Deutsche Welle), Глас Америке (VOA – Voice of America), Глас Русије, Међународни радио

⁸⁹³ Singler, M., Viringa, S. (2000). *Radio*, Clio, Beograd, стр. 7–8.

⁸⁹⁴ *Ibid*, стр. 181.

Србије...(...).“⁸⁹⁵ Међународни радио Србија (МРС), који је под именом Радио Југославија, почео са радом на кратким таласима 8. марта 1936. године, у Краљевини Југославији, шест година пре Гласа Америке, емитовао је програм на српском и 11 светских језика до 31.7.2015. године када је објављена вест⁸⁹⁶ да је угашен сигнал тог радија, све у складу са стратегијом повлачења државе из медија. И док су стручњаци предлагали да се кратки талас МРС дигитализује, док се у другим земљама инвестира у развој државних медија који су у функцији ширења државних ставова о одређеним питањима, Србија је, после 79 година угасила свој пропагандни радио.

Радио данас користи око 95% светске популације. Према истраживању Међународне телекомуникацијске уније, 75% домаћинстава у земљама у развоју поседује бар један радио-пријемник. Развој дигитализације не само да није угрозио радио, већ је допринео развоју потенцијала овог медија. Готово све радио-станице у Србији имају могућност *live streaminga* или преношења програма уживо посредством интернета. „Од 2009. до 2014. године проценат оних који имају техничких могућности да слушају радио преко интернета је порастао са 24% на 51%, све је заступљенији *podcasting* који слушаоцима омогућава праћење радијског програма у реалном времену или одложено. Све ово радио чини приступачнијим у простору и времену и омогућава му континуитет у слушаности и величини аудиторијума без обзира на динамичне промене укупног медијског тржишта, условљене пре свега развојем и све већом и учесталијом употребом Интернета.“⁸⁹⁷

Ирина Бокова (Ирина Бокова)⁸⁹⁸ сматра да и у добу нових медија, „(...) радио остаје медиј који може пренијети било коју поруку, било гдје и било кад.“⁸⁹⁹ Истражујући медијску слику Србије *Ipsos стратџик медија* је утврдио да поред Радио-телевизије Србије постоји још 117 ТВ и 319 радио-станица који поседују лиценце. Националну фреквенцију има пет ТВ и четири радио-станице, једна радио-станица има лиценцу са

⁸⁹⁵ Nikolić, M. (2012). „Radio u novim tehnološkim uslovima – inflacija produkcije“, *Radio-difuzija u Srbiji – sadašnjost i budućnost*, Fakultet političkih nauka Beogradskog univerziteta, Čigoja štampa, Beograd, преузето 15.11.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Radio-difuzija-u-Srbiji-sadasnjost-i-buducnost.pdf>

⁸⁹⁶ “Међународни радио Србија, некадашњи Радио Југославија данас, 31. јула 2015. године престао је да емитује програм. До последњег тренутка надали смо се да ће се чути глас разума и да неће утихнути глас Србије у свету. Веровали смо да ће Влада Србије наћи начин да наставимо да емитујемо програм и светом ширимо истину о Србији. Нажалост, није било слуха нити разумевања за наш рад. Ово је последња вест Међународног радија Србија. Одјављујемо се из етра. Хвала вам што сте нас слушали и пратили наш сајт. Из студија у Београду, Међународни радио Србија последњи пут вам захваљује на пажњи и верности и жели вам свако добро.“ Преузето 12.12.2015. са <http://www.glassrbije.org/%C4%8Dlanak/kraj-emitovanja-programa-me%C4%91unarodnog-radija-srbija>

⁸⁹⁷ Анализа медијског тржишта у Србији, Ipsos Strategic Marketing, август, 2015, преузето 2.12.2015. са <http://www.rra.org.rs/uploads/useruploads/PDF/6529-Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20-%20final.pdf>

⁸⁹⁸ Генерални секретар УНЕСКО-а.

⁸⁹⁹ Преузето 11.11.2015. са http://www.unesco-montenegro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=185%3Aunesco-obiljeava-svjetski-dan-radija-13-februar&lang=sr

покрајинском покривеношћу, 29 ТВ и 48 радио-станица са регионалном покривеношћу, док 83 ТВ и 266 радио-станица има лиценцу са локалном покривеношћу.⁹⁰⁰

Наведено истраживање потврђује став да радио-станице имају могућност да брзо, без великих трошкова, креирају садржаје за прецизно циљане популације и да свој програм прилагоде таквим групама. Кад је реч о кризним комуникацијама у ванредним и ратним ситуацијама, важан је податак да јавни сервиси (РТС и РТВ) који пружају аудио услуге на националном нивоу у укупном радијском тржишту учествују само са 6,8% укупног радијског тржишта. Подаци о слушаности су смерница за креаторе планова кризних комуникација који се не смеју ослонити само на радио-станице у оквиру јавних сервиса, већ комуникације треба да усмере и ка комерцијалним емитерима. Наравно, под условом да се не понови пракса из 1999. године када су државне радио-станице (власништво локалне самоуправе) и мањи број приватних радио-станица, „угасиле“ своје информативне програме и преузимале програм Радио Београда 1. Таква пракса није обезбедила информације неопходне угроженим грађанима у локалним заједницама, чиме су многи остали незадовољни.

Приликом израде планова кризних комуникација треба имати у виду податак да у Србији на дневном нивоу радио слуша 2.758.608 људи (популација старија од 12 година), да комерцијалне радио-станице са националном фреквенцијом (4) имају укупно учешће на радијском тржишту од 30,8% и да у том проценту са 63,8% учествује *Радио С*, који је најслушанија радио-станица у Србији. Ови подаци потврђују став да је радио постао медиј за забаву (76% слушалаца тражи музичке садржаје), а да се вести значајно мање траже (24%). Власнички обрасци пет најпопуларнијих националних радио-емитера укључују скривено власништво политичара (*Радио С*), бизнисмена (*ТДИ Радио*) и два случаја нетранспарентног страног власништва (*Радио Б 92* и *Радио Индекс*).⁹⁰¹

Оваква слика никако не умањује значај радија, јер свака од тих радио-станица у кризним ситуацијама и у рату може брзо да промени програмску шему и да је стави у функцију обавештавања цивилног друштва. Током истраживања уочили смо велики значај локалног радија, који грађане не обавештава само о дешавањима на ширем националном нивоу, већ их детаљније информише о дешавањима у локалној средини. За време поплава 2014. године у Обреновцу није радио ниједан локални медиј. Приватна

⁹⁰⁰ Анализа медијског тржишта у Србији, Ipsos Strategic Marketing, август, 2015, преузето 2.12.2015. са <http://www.rra.org.rs/uploads/useruploads/PDF/6529-Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20-%20final.pdf>

⁹⁰¹ Резултати пројекта „Значај медијског интегритета - Враћање медија и новинарства у службу јавности“, који је, сем у Србији, реализован и у Албанији, Бих, Македонији и Хрватској, уз помоћ страних донација. Новосадска новинарска школа, 2014, стр. 92-93, преузето 15.12.2015. са <http://www.novinarska-skola.org.rs/wp-content/uploads/2014/08/Znacaj-medijskog-integriteta.pdf>

РТВ МАГ је била поплављена, али је Радио МАГ, уз Радио Обреновац преузео улогу центра обавештавања у посткризном периоду. За време снежних олуја у Мајданпеку у децембру 2014. године, локална самоуправа није обезбедила агрегат за РТВ Мајданпек, па је локални радио остао без струје, а грађани без информација.

Управо због навике грађана да слушају локалне медије Мирослав Пауновић, власник РТВ МАГ, Обреновац, уочио је: „(...) Данас, после две недеље, кажем да од водене стихије може бити гора људска стихија због недостатка информација. Обезбедите струју или транзисторе грађанима Обреновца и репортажна кола за емитовање радио-програма да не дође до хаоса због неинформисаности у данима који долазе... Ако грађанима не буду саопштаване јасне и тачне информације и ако се не успостави војничка дисциплина, Обреновац ће бити град змија, жаба, духова и потопљених успомена.“⁹⁰²

Овим се додатно потврђују резултати теренских истраживања, јер угрожени грађани током кризних ситуација нису имали довољно информација о ономе шта се и како догодило, чиме је дошло и до губљења друштвене оријентације. Локални медији су веома важни у кризним ситуацијама, па локална самоуправа треба да хитно оспособи било који центар емитовања како би се живот што пре нормализовао и спречила морална паника.

Истраживање Ипсоса указује да „за праћење информација локалног садржаја трећина популације користи националне ТВ станице, док нешто мање користи локалне ТВ станице, њих 29%. (...) Када је коришћење радио-станица у питању, за разлику од ТВ станица где је учесталост коришћења националних ТВ станица већа од локалних, учесталост коришћења локалних радио-станица за праћење информација локалног садржаја је већа од коришћења националних радио-станица.“⁹⁰³ Тако се потврђује како је локални радио медиј преко кога се грађани највише информишу о животу у локалној заједници.

Александра Угринић и Раде Вељановски запажају да је радио локалне заједнице, настао са развојем те исте заједнице, њених привредних, економских, културних, образовних и комуникацијских потенцијала, као потреба људи да о свом непосредном окружењу буду боље обавештени.⁹⁰⁴ Они сматрају да национални, па и регионални

⁹⁰² Преузето 18.12.2015. са <http://uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/24687/urednik-rtv-mag-miroslav-paunovic-ne-obnavljam-kucu-obnovicu-televiziju.html>

⁹⁰³ Анализа медијског тржишта у Србији, Ipsos Strategic Marketing, август, 2015, преузето 2.12.2015. са <http://www.rra.org.rs/uploads/useruploads/PDF/6529-Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20-%20final.pdf>

⁹⁰⁴ Ugrinić, A., Veljanovski, R. (2014). *Savremeni radio sa praktikumom radio novinarstva*, FPN, Čigoja štampa, Beograd, стр. 65.

радио, не могу да детаљно обавештавају локално становништво о свакодневним животним питањима. Отуда локалне радио-станице треба да буду сервис грађана емитујући информације из области снабдевања, саобраћаја, комуналних делатности, здравства, школства, локалне привреде, културе, животне средине, рада, локалне самоуправе. Мирољуб Радојковић и Мирко Милетић указујући на значај локалних медија, наглашавају да „су сви изгледи да радио као медиј масовног комуницирање неће у догледној будућности ‘ненадано заћутати’, упркос све агресивнијој аудиовизуелној телевизијској понуди и очекиваном ‘топљењу’ медија масовног комуницирања у виртуелном свету компјутерске мреже. Најпре због чулне композиције човека (...) а затим и због окретања радија по различитим критеријумима фрагментизованој публици у безбројним локалним радио-програмима.“⁹⁰⁵

Србија након последњег таласа приватизације локалних медија крајем 2015. године више нема локалне јавне емитере, које Црна Гора, која је такође на путу ка ЕУ, и даље има. „Локални јавни емитери су незамјенљиви субјекти у професионалном и коректном информисању грађана у локалним заједницама. (...) Јавни емитери спроводе јавни интерес у информисању и своје мјесто морају пронаћи и у евентуалним измјенама Закона о електронским медијима“⁹⁰⁶ Драгић Рабреновић и Драган Кларић указују да је постојање локалних медија „(...) за локалне средине од изузетне важности у информативном смислу, јер су њихови програми веома корисни за грађане и у потпуности послују у јавном интересу.“⁹⁰⁷

Значај локалног радија у микро јавној сфери истичу и Ана Милојевић и Александра Угринић, за које је радио „(...) медиј који омогућава да се глас припадника мањих средина директно чује у етру. У поређењу са локалном штампом и телевизијом, радио на локалном нивоу има примат. Партиципативни потенцијал штампе је ограничен динамиком излажења, а телевизије високом ценом производње садржаја. Стога, радио микрофон представља најједноставније средство за учешће грађана у јавној дебати.“⁹⁰⁸ За Гаја Старкија (Guy Starkey) локално произведен медијски садржај омогућава грађанима да се, као публика, директно укључе у локални дискурс, да стимулишу

⁹⁰⁵ Radojković, M., Miletić, M. (2005). *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stylos, Novi Sad, стр. 141.

⁹⁰⁶ Оксана Пољуга, шефица медијског програма мисије ОЕБС-а у Црној Гори на састанку са члановима Управног одбора Уније локалних јавних емитера Црне Горе, преузето 12.6.2015. са <http://www.rtvbudva.me/vijesti/oeps-prepoznaje-znacaj-lokalnih-javnih-emitera-6829>

⁹⁰⁷ Rabrenović, D., Klarić, D., „Lokalni javni emiteri – značajan činilac medijskog sistema crne Gore“, преузето 15.1.2016. са <http://www.media-com.me/4-2015%20%20media%20i%20communication.pdf>

⁹⁰⁸ Милојевић, А. и Угринић, А., „Perspektiva lokalnih komercijalnih radio stanica u Srbiji“, *Radio-difuzija u Srbiji – sadašnjost i budućnost*, Fakultet političkih nauka Beogradskog univerziteta, Čigoja štampa, Beograd, преузето 7.11.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Radio-difuzija-u-Srbiji-sadasnjost-i-buducnost.pdf>

локалну партиципацију и демократију и да утичу на садржаје који чувају особеност и културну разноликост те заједнице.⁹⁰⁹

Локални радио своју вредност демонстрира када нема других медија, када их временске неприлике и рат спрече да се ставе у функцију јавности и јавног интереса. Пример такве локалне радио-станице у Ирској износе Мартин Шинглер (Martin Shingler) и Синди Виринга (Cindy Wieringa). Пиратска локална радио-станица је, чекајући лиценцу, за време снежне олује 1981. године, обављала функцију јавног сервиса. „Снег је онемогућавао кретање људи и ми смо то схватили као прилику да побољшамо наш положај у локалној заједници обавештавајући људе о томе шта се догађа. (...) Људи су почели да нас слушају. Прочуло се да ће их локална радио-станица обавештавати о свему што се дешава у њиховом крају. Почели су да нам телефонирају људи који су били потпуно одсечени од света. Уз помоћ локалне војне полиције (што је био велики успех имајући у виду да нисмо баш били ‘у складу са законом’) организовали смо да се војним хеликоптером храна дотура у једно мало место у коме је излазио локални дневни лист, мањи од других локалних листова у том округу, а који је поседовао акције у нашој радио-станици. Кад смо организовали лет хеликоптером, послали смо и једног фотографа и новинара да извести о томе шта се догађа. Изузетно снажно олујно време трајало је читаву недељу дана и све то време били смо у стању да обавештавамо људе да се ради на допремању помоћи. Такође смо их редовно обавештавали о актуелним догађајима, о радном времену радњи и школа, и, што је још значајније, када ће путеви бити проходни. То је било брзо и непрекидно информисање.“⁹¹⁰

Све кризне ситуације показују да је у односу на остале медије радио најприлагодљивији, да може најбрже да реагује кад се деси несрећа, катастрофа, елементарна непогода, ратно стање... У свим кризним ситуацијама радио-репортер може да у најкраћем времену оде на место несреће или у угрожено подручје и да се преко телефона јави директно у програм, да узима изјаве од људи који имају информацију и који могу да утичу и на морал становништва, што је у тренуцима куповине времена и управљања догађајем изузетно важно.

⁹⁰⁹ Starkey, G. (2012). „Live and local no more? Listening communities and globalising trends in the ownership and production of local radio.“ У: Oliveira, M.; Portela, P. & Santos, L.A. (eds.) *Radio Evolution: Conference Proceedings* September, 14–16, 2011, Braga, University of Minho: Communication and Society Research Centre, pp. 168–178, преузето 28.12.2015. са <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/radioevolution/article/download/826/791>

⁹¹⁰ Извод из непосредног интервјуа Синди Виринге са Џеријем Ганоном, (Gerry Gannon), власником локалне радио-станице, 27. јануара 1998. године, Перт, Западна Аустралија, у Singler, M., Viringa, S. (2000). *Radio, Clio*, Beograd, стр. 238.

6.4. Радио као медиј кризе

Када се појавила телевизија, футуролози су најављивали крај радија, али се то није десило. Са појавом дигиталног емитовања сигнала, прво интернет радија, па мобилних телефона, радио се суочио са привидно моћнијом конкуренцијом која омогућава нове, до тада готово незамисливе канале комуникације и информисања. Дигитални радио који не подразумева само програм који се преноси путем DAB-а (*Digital Audio Broadcasting*), већ сваки радио који садржаје преноси посредством неке дигиталне платформе (DAB, дигитална ТВ, интернет и мобилни телефон), све чешће се назива и „мултиплатформ радио“. Технолошки узлет је реактивирао стару дилему: да ли ће интернет довести до нестајања овог медија?

Наравно, како је Маклуан много раније уочио: нове технологије не уништавају старе које су им претходиле, већ их терају на прилагођавање и редизајнирање. Тако интернет и дигитализација никако не могу бити опасност за радио, већ прилика да се међусобном технолошком конвергенцијом створи нови, још јачи медиј – интернет радио. Нови технолошки дизајн надограђен је визуелним компонентама – сликама, видео садржајима и текстом, чиме је подстакao интеракцију, размену и креирање садржаја. Повећан је број могућности за конзумирање овог медија, јер слушалац радија сада може да му приступи сваки пут кад је онлајн или свој омиљени програм може да спакује у ајпод и слуша било када и било где.

Традиционални аналогни радио ће још неко време, док дигитални брат не завлада светом, задржати слушаоце и због тога што аналогна техника сужава могућност избора извора информисања, самим тим и броја станица које се могу пратити. Стручњаци предвиђају да ће потпуна дигитализација радио-сигнала и укидање FM сигнала потрајати, што је прилика да се радио усаврши и ухвати корак са техничким иновацијама. Дигитални радио-пријемници неће преко ноћи заменити аналогне, чак и ако престане њихова производња. Процес технолошке револуције је релативно лаган, уз материјалне трошкове који иду на терет купаца. Прелазак на дигитални сигнал захтева и набавку нових радио-апарата који су, (...) када су се појавили били (...) изузетно скупи, али су се ипак у неким земљама попут Велике Британије добро продавали. Аналогни радио је још увек доступнији и нешто што је део свакодневне навике. Могуће је да ће га дигитални

радио у неком тренутку замијенити, али се то неће догодити у наредних неколико деценија на простору читаве планете, већ само у појединим земљама.“⁹¹¹

Од тога како радио-станице буду одговарале на те технолошке иновације и како им се прилагоде, повећавајући мобилност и доступност, развијајући двосмерну комуникацију са слушаоцима, одредиће се и њихова будућа позиција на тржишту. Начин комуникације слушалаца и радио-станица се временом мењао – од писама и телефонских позива до мејлова, СМС-ова и укључивања у програм са мобилних телефона, било кад и са било ког места. Комуникација са слушаоцима, изградња јаке везе и поверења, одвајала је, и још увек одваја, радио од других медија. Та култура интеракције и поверења даје резултате. „Истраживања показују да преко трећине редовних слушалаца комерцијалног радија редовно остварује неки облик комуникације са својом омиљеном станицом.“⁹¹²

Радио на интернету и његова визуелизација поставили су и дилему да ли је радио нови медиј кризе. Адам Бригс (Adam Briggs) и Пол Кобли (Paul Cobley) отварају питање да ли је мултимедијални интернет радио, који сада има и слику, истински радио у строгом смислу речи, јер је за њих јасно да се са новим технолошким редефинисањем губи битна особеност радија, да је то медиј имагинације а не визуелизације. Водитеља више не замишљамо, већ га захваљујући интернету, персонално познајемо.⁹¹³ Одговор се може наћи у ставу Криса Пристмана (Chris Priestman) да би интернет радио примарно требало дефинисати кроз природу његовог садржаја пре него кроз уређај, пријемник који нам служи за слушање програма.⁹¹⁴ Непобитно је да је интернет радио повезао садржаје различитих медија и различите технолошке конфигурације. Као дигиталан и хипертекстуалан, прешао је аудио оквир аналогног радија, чиме је постао и мултимедија присутна и локално и глобално.

„Садржаји овог медија усмерени су не више ка слушаоцу, публици већ ка корисницима који поседују велике могућности интерактивног и вишесмерног комуницирања и што је још битније са опцијом ван реалног времена односно асинхроно, без ограничености и потребе да се временски поклопе доступност програма и пажња и праћење емитованих садржаја. Он постаје медиј обиља могућности, нуди интеракцију, може да испуни бројне дефинисане и отвори могућност за нове медијске функције, оствари маркетиншки успех, буде врло значајан комуникациони канал у репресивним

⁹¹¹ Despenić, D., *Da li radio ima budućnost*, преузето 12.1.2016. са <http://www.atvbl.com/kolumne/da-li-radio-ima-buducnost/>

⁹¹² Martinoli, A., *Radio revolucija – radio za 21. vek*, преузето 17.12.2015. са http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/zbornikfdu/10/09/download_ser_lat

⁹¹³ Briggs, A., Koble, P. (2005). *Uvod u studije medija*, Clio, Beograd, стр. 188.

⁹¹⁴ Priestman, C. (2002). *Web Radio: Radio Production for Internet Streaming*, Boston: Focal Press.

политичким условима. Ефемерност као битно ограничење традиционалног радија превазиђена је, задржава се и потенцира интимност, развија се мобилност и могућност праћења програма на различитим уређајима – таблету, рачунару, ајподу, ајпеду, мобилном телефону, Мр3 или Мр4 уређају. (...) Интернет радио је ванпросторни и ванвременски медиј.(...)“⁹¹⁵

Као медиј који не познаје границе радио постаје предмет медијске глобализације. „Тржишта се спајају, а тиме је омогућен и утицај радија на ширу публику и наметање одређених вриједности – одређене групе публике прихватањем тих вредности губе своју аутентичност. (...) Главни и основни циљ сваког глобалног сервиса је промовисање спољне политике његове матичне земље. Радио је погодан за то управо због тога што је доступан у свим крајевима свијета и зато што га слушаоци карактеришу као медиј коме много више верују од телевизије. Осим што могу да буду инструмент политике једне (или више земаља) глобални радио-сервиси имају могућност да врло вјешто и неприметно манипулишу широким аудиторijумом“⁹¹⁶ што су историја радија и пропаганде показали у низу случајева.

Нова технолошка својства само су ојачала позиционирање овог медија у комуникационом окружењу, што у кризним или ратним ситуацијама додатно афирмише радио као медиј кризног информисања. Претходне анализе само су потврдиле неколико запажања проистеклих из студија случаја које су биле у центру нашег интересовања:

1. Радио има највећу брзину реаговања у кризним ситуацијама, јер може да обезбеди поуздану и квалитетну информацију којој се верује захваљујући емоцији коју изазива глас репортера или новинара;
2. Двосмерност - комуникација са слушаоцима, примаоцима информација или забавних садржаја;
3. Мобилност – може да се слуша на било ком месту са уређаја у аутомобилу, са свих мобилних, преносних комуникационих уређаја;
4. Флексибилност – ако затреба, програмска шема се мења у најкраћем могућем року, уз занемарљиве трошкове;
5. Могућност одложеног слушања;
6. Визуелност;
7. Глобалност – сигнал допире до сваког кутка на планети Земљи;

⁹¹⁵ Nikolić, M. (2012). „Radio u novim tehnološkim uslovima – inflacija produkcije“, *Radio-difuzija u Srbiji – sadašnjost i budućnost*, Fakultet političkih nauka Beogradskog univerziteta, Čigoja štampa, Beograd, преузето 5.12.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Radio-difuzija-u-Srbiji-sadasnjost-i-buducnost.pdf>

⁹¹⁶ Despenić, D., *Da li radio ima budućnost*, преузето 12.1.2016. са <http://www.atvbl.com/kolumne/da-li-radio-ima-buducnost/>

8. Перфектан технички квалитет;
9. Усмерено оглашавање;
10. Моћ убеђивања – могућност манипулације слушаоцима поруком, музиком;
11. Радио је усађен у човека као невидљива навика.

Слична запажања регистрована су у САД, где се будућност овог медија не доводи у питање:

- „4 од 5 Американаца било би изразито разочарано када њихова омиљена радијска постаја више не би била он-аир;
- 85% испитаника тврди да ће и даље једнако дуго слушати FM радио, без обзира на напредне технологије;
- Слушатељи дигиталног радијског сигнала дуље слушају радио;
- Најчешћи разлог због којег слушатељи иду на веб радио постају је on-line player и инфо рубрика назив/извођач пјесме;
- За 10 до 15 година слушатељи ће углавном радио слушати путем интернета, а не путем радијских фреквенција.“⁹¹⁷

Из догађаја описаних у студијама случаја, али и ратних искустава током 1999. године, могуће је извући један број оперативних поука за будућност. У великим конфликтним ситуацијама или ванредним стањима, посебно када се прекине снабдевање електричном енергијом, аналогни транзисторски радио-пријемници, нарочито у руралним пределима, остају једино и поуздано средство за примање информација. Тада долазе до изражаја све предности радија над другим медијима – брзина реаговања, емоција која се преноси до угрожених грађана, могућност двосмерне комуникације, мобилност како оних који раде у радио-станици, тако и оних који примају поруке, флексибилност и технички квалитет сигнала. У комуникационој свези са радио-аматерима обезбеђују се услови за неометано обавештавање и информисање јавности, чиме се спречава ширење моралне панике, атмосфере безнађа и губитка морала. Правовремено и непрестано обавештавање грађана обезбеђује простор за маневрисање кризном менаџменту који се бори за поверење јавности и симболичко управљање кризним догађајем!

⁹¹⁷ Alethea Research, у *Radio infuzija*. (2011). Profil, стр.62.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Пажљиво истражујући предмет проучавања уочили смо како се у кризним и ратним ситуацијама интегралне комуникационе стратегије операционализују кроз односе с јавношћу, са планом стицања позитивног публицитета код грађана. Јавна (државна) компанија у мирнодопским условима развија корисне односе сарадње и кредибилитета са цивилном заједницом, тако да јој се током стратешког одлучивања у кризним ситуацијама верује. Иако суштину корпоративних комуникација представља размена порука/информација између компаније и њених циљних јавности, увек треба да се има у виду да сваку јавност чине различите индивидуе, што увећава значај самог процеса креирања садржаја порука/информација које су предмет размене. Процес „шифровања“ и „дешифровања“ порука у самом чину комуникације треба да је примерен датој ситуацији, али и нивоу медијске писмености унутар заједнице, јер је реч о процесу у којем се улоге пошиљаоца и примаоца стално смењују. Интернет и дигиталне платформе су битно променили конвенције о времену и простору, укидајући монопол у пропагандном наметању вредности и чињеница. Отуда и повећан значај ПР-ова и служби за управљање комуникацијама са јавностима, јер у кризама и конфликтима компаније као приоритет имају спајање унутрашње перспективе, мисије и визије менаџмента са спољним позиционирањем у државном амбијенту и грађанском окружењу.

Да би унутар компаније постојале снаге спремне да предвиде могуће кризе и рањиве тачке, неопходно је планирање стратегије управљања кризном ситуацијом, чији незаобилазни сегмент чини кризно комуницирање, како унутар компаније, тако и са бројним и све фрагментарнијим јавностима. Разматрајући студије случаја НАТО агресије 1999. али и ванредних ситуација у Обреновцу и Мајданпеку 2014. године, издвојили смо важност хијерархије у ланцу преноса информација: *ко* креира садржај порука; *шта* оне садрже, односно на чему се заснива комуникациона интенција; *где* се то и *како* десило; путем ког канала комуникације и, што је можда и најважније за процес „шифровања“ порука, *коме* се шаљу и *који* ефекат се очекује од њиховог слања. То указује да образац комуницирања у пракси задовољава теоријску поставку по којој свака комуникација садржи пет основних аспеката: пошиљаоца, поруку, медиј, примаоца и циљ (одредиште). Другим речима, онај ко активно управља корпоративним комуникацијама мора да обраћа пажњу на контекст обавештавања, чиме се у јавном простору мобилизује јавност да високом спремношћу и учешћем помогне да се кризно стање што пре превазиђе. Успешан кризни менаџмент заснива се на брзом и ефектном деловању корпоративних

комуникација које као важна и незаобилазна пословна функција треба да обезбеди двосмерност кризног комуницирања у свим условима, нарочито у неочекиваним и тешко предвидивим ситуацијама (недостатак струје, велике природне катастрофе и слични догађаји).

У свакодневној корпоративној екстерној комуникацији треба да учествују сви запослени, а не само топ менаџмент и службе за односе с јавностима. То је важно јер у реализацији пословне политике и креирању репутације учествују сви унутар компаније градећи слику о угледу и значају сопствене организације. Током кризних ситуација овај облик комуникације се интензивира, јер чекање на државу и мере које ће предузети на терену може значити губитке људских живота или непроцењиве материјалне штете. Криза је прилика да менаџмент промени начин размишљања, уведе нову организациону и безбедносну културу, што се у неким елементима деловања током НАТО агресије могло уочити. Не постоји компанија која има квалитетну екстерну а неразвијену интерну комуникацију. Анализом смо кроз конкретне примере указали на значај организованих интерних комуникација у креирању интерног амбијента, чиме се стварају услови да квалитетне корпоративне комуникације ка екстерним циљним јавностима учествују у реализацији стратешких циљева државе. Ово је изузетно важно када се компанија нађе у ванредним ситуацијама или у ратним условима, јер је кроз примере показано да чекање на тренутак када ће представници владе означити ситуацију кризном у пракси траје неоправдано дуго, а тиме и мере опоравка.

Истраживање је показало да Електропривреда Србије чије су комуникације у ванредним ситуацијама и условима рата биле предмет рада, нема прецизно утврђену стратегију комуникације ни у мирнодопским условима, нити у разним кризама у којима се компанија може наћи. Стога се у наведеним примерима користио реактивни кризни менаџмент, односно реактивно управљање кризном ситуацијом. У суштини то је дефанзивна (пасивна) стратегија, јер се процес заснива на сузбијању већ настале кризе и ублажавању њених последица. Теоретичари и овде, као што смо показали, имају различита тумачења кризног вођења (*crisis leadership*), при чему као резултат анализираних примера уочавамо примену репулзивног кризног менаџмента. Он се заснива на организованом и усмереном предузимању низа мера за одбијање (репулзију) и савладавање кризе у циљу опстанка компаније и очувања њених виталних функција.

Темпо догађаја захтева да се у условима временског притиска и несигурних безбедносних и еколошких околности, у тренутку доносе критичне одлуке од којих често зависе и животи људи. То је заједничко свим врстама криза – природним катастрофама

и великим елементарним непогодама, угрожавању животне средине, здравља и живота људи, хаварије у производним погонима, падања информационо – комуникационих система, економске кризе, сукобима унутар државе, ратовима... Отуда решавању и разумевању криза треба да се приступа мултидисциплинарно и мултидимензионално, јер се последице таквих ситуација осећају у неколико сфера људских делатности.

Рад је показао да је за ванредне ситуације и кризе заједничко следеће – проактивност, координација пословних и комуникационих мрежа субјеката који решавају кризу/ванредну ситуацију, квалитетна правовремена и потпуна размена информација, како између субјеката који управљају кризом/ванредном ситуацијом, тако и са угроженим становништвом. Примарни циљ комуницирања у тим ситуацијама је брзо обавештавање грађана који су у епицентру кризе/ванредне ситуације, како би се спречило угрожавање живота људи, смањили ризици, отклонио страх и нежељена анксиозност због ситуације у којој се налази угрожени појединац/породица. Пракса је показала и како криза не почиње увек са ванредном ситуацијом и не мора да представља опасност по животе људи или њихову имовину. Међутим, кроз анализу кризних дешавања и поступања у Мајданпеку показали смо како ванредна ситуација може да прерасте у кризу ако онај ко кризу треба да решава (влада, локална самоуправа) не успева да контролише ток тог кризног догађаја. Такође, уколико се медијима и одређеним интересним групама дозволи да ванредну ситуацију представљају као кризу, то ће додатно отежати управљање ванредном ситуацијом.

У глобално све динамичнијем и интегрисанијем поретку, јавне (државне) компаније треба да су обучене да управљају ризицима, оспособљене и спремне да у кризним ситуацијама примењују припремљене моделе кризног менаџмента. Сагледавајући динамику, карактеристике и обим ратних конфликта, али и ванредних ситуација на простору Србије, дошли смо до закључка да се под кризним менаџментом подразумева низ активности које треба да идентификују, испитају и предвиде могуће кризне ситуације и да покрену механизме који ће омогућити компанији да спречи кризу или да њоме управља, уз минималне последице, како би ресурси на најбржи начин вратили у стање пре кризе.

Електропривреда Србије је током свог функционисања пролазила кроз више кризних и ванредних ситуација, па су у раду анализирани модели, канали и алати комуникације у неколико важнијих примера. Природне кризе (поплаве, земљотреси, оркански ветрови, међаве...) стижу изненада и кратко се задржавају, што значи да компанија и погођена заједница одмах могу оперативно да делују. Са учесталашћу

сличних догађања развија се образац брзог опорављања и обнове, при чему медији мобилисањем јавности и афирмисањем добрих примера (слика о херојима и подвизима) подстичу осећај заједништва и хомогености. Међутим, највећа криза која може да задеси једну компанију од виталног интереса за безбедност државе је бомбардовање њених енергетских капацитета и престанак испоруке струје од које зависе животи милиона људи. Категоријално је реч о дуготрајној кризи и хуманитарној катастрофи, јер се њене последице још дуго након завршетка војних дејстава уочавају у политичкој и друштвеној арени.

Кроз пример НАТО бомбардовања анализирана је ратна криза (оружани конфликт), утицај на компанију, формирање тима за кризне комуникације, значај именована портпарола, изградња интерне информационе мреже која је обезбедила правовремено прикупљање информација, видео и фото-записа који су дистрибуирани ка медијима и прес-центру Војске Југославије, затим, коришћење алтернативних канала комуникације (курирске службе) и класичних канала комуникације функционалних и када нема струје (транзисторски радио-пријемници). Кризни ПР заснивао се на реактивном деловању јер компанија није имала стратегију комуникација у кризи, па је низом оперативних активности и снажном подршком запослених предузимала низ комуникационих пракси са задатком управљања перцепцијама циљних јавности. Претходно изграђени односи с медијима помогли су у развијању међусобног поверења, док је допуштање ПР менаџеру да у важним тренуцима преузме одговорност да управља кризним комуницирањем помогло да се сачува углед компаније. Тако је и основна хипотеза рада у потпуности потврђена:

- *односи с јавностима као важна и незаобилазна пословна функција у јавној компанији заснивају се на двосмерној корпоративној комуникацији, нарочито у ратним (кризним) комуникацијама када афирмишу одговорност и кредибилитет менаџмента компаније.*

Пракса је потврдила да се кризном комуницирању најбоље прилагођавају компаније које у мирнодопској ситуацији редовно комуницирају са својим циљним јавностима, стичући кредибилитет и добру репутацију. Успешни ПР-ови и службе за односе с јавностима захваљујући претходно развијеним вештинама и технолошком знању квалитетније комуницирају са грађанима у циљу смиривања јавног мњења, спречавања панике и постепено смирујућег тона у саопштавању лоших вести. Анализом карактеристичних саопштења за јавност у значајним ратним дешавањима, показали смо на важност пажљивог праћења промена у окружењу и управљања комуникационим

токовима. Кризна комуникација у ратним условима захтева централизацију прикупљања, обраде и дистрибуирања информација ка екстерним јавностима, при чему се подразумева висока лична одговорност свих учесника у комуникацијском ланцу. У конфликтном окружењу то је једини могућ, оправдан и ефикасан начин кризне комуникације компаније. Тиме је и друга хипотеза рада емпиријски добила своје утемељење: *у ванредним и ратним условима ПР тим електроенергетске компаније треба да буде одговоран за поштовање протокола и процедура кризне комуникације.*

Када реакција компаније на конфликтне догађаје изостане или закасни, слика неуспеха само продубљује кризу. Кроз рад смо показали разлоге због којих компаније треба да имају развијену стратегију кризног комуницирања, са јасно утврђеним процедурама интерне и екстерне комуникације ка различитим циљним јавностима у различитим кризама (израда више сценарија могућих криза). Рат као најразорнији тип кризе показао је и на важност ситуација у којима престаје редовно снабдевање електричном енергијом и престанка дотока информација, када у први план избија руморно комуницирање. Претње по друштвени поредак лако се претварају у велику бригу о уоченој опасности, чиме се унутар рањеног друштва шире деструкција и узнемиреност цивилне заједнице. Доминантни дискурс у кризним ситуацијама креирају најугицајнији медији, али ако немају резервне система напајања електричном енергијом (агрегате), студији или предајници електронских информационо-комуникационих центара неће дистрибуирати сигнале. Тада се враћамо традиционалним каналима и алатима комуникације (писани материјали за медије, курирске службе, радио-станице, радио-аматери...).

Проучавајући предмет истраживања уочили смо да је у ратним ситуацијама једини модел комуникације који обезбеђује управљање кризом у дерегулисаном електроенергетском сектору онај у коме ЈП ЕПС и ЈП ЕМС не комуницирају директно са медијима. Тада се развија интерактивни концепт сарадње са тимом за комуникације Министарства рударства и енергетике који координише активности са Војском Србије. Комуникацију са свим медијима преузима ВС, али је могућ и модел у коме тим за комуникације министарства комуницира са домаћим медијима, док тим Војске Србије комуницира са страним јавностима. Међународна пракса је потврдила важну улогу у обавештавању грађана служби за хитне позиве (број 112) и оператора дистрибутивног система. Политика управљања кризама подразумева да компаније у електроенергетском сектору имају сопствене тимове за кризну комуникацију који у ратним или ванредним

ситуацијама стварају услове за квалитетну и правовремену комуникацију са тимовима за комуникације које је формирала држава.

Критички анализирајући карактеристичне студије случаја аутор је посебно указао на ситуације када надлежне службе и тимови нису адекватно реаговали. Неспремност и необученост посебно су били изражени током зимске олује у Мајданпеку (децембар 2014), када је петодневни нестанак струје због несналажења локалне самоуправе, али и слабе координације надлежних државних предузећа и органа у информативном мраку оставио више од 8.000 људи. Иако је садржала све елементе ванредне ситуације, локална самоуправа није благовремено реаговала чекајући реакцију државе. Стратешко планирање кризне ситуације је изостало у потпуности, при чему су грађани препуштени сналажењу у прибављању информација, што је велика грешка кризног штаба. То је потврдило и истраживање о нивоу обавештености мештана који су били угрожени: комуникације електроенергетских субјеката, пре свега ЈП ЕПС и ЈП ЕМС, као и локалних самоуправа, нису биле на нивоу који се очекивао. Приоритетна јавност је ускраћена за битне податке, па нову вредност овај рад афирмише кроз сазнање да у свим будућим кризама, пре свега у рату, комуникације тих компанија треба да буду саставни део државних кризних комуникација, никако предмет субјективне процене ПР менаџера електроенергетске компаније.

Овакав закључак поткрепљен је чињеницама из наведених теренских истраживања, које потврђују да у случају Мајданпека два јавна електроенергетска предузећа угроженим грађанима нису обезбеђивали правовремене информације о разлозима прекида и времену поновног успостављања испорука електричне енергије, али и да локалне самоуправе у оба града нису испуниле очекивања кључних јавности да им они буду најпоузданији извор информација. Морална паника се своди на карту страхова и узнемирености, што се посебно видело у примеру Обреновца када су гласине и дезинформације посредоване друштвеним мрежама и мобилним телефонима креирале јавно мњење. Дискурси који се шире јавним простором дефинишу ризике и одређују њихове узрочнике, па отуда значај промоције активности које компанија и државни органи предузимају како би се криза засуставила, односно ублажиле њене последице.

Србија још нема изграђен систем 112 који имају све земље ЕУ, а који је изузетно важан за све кризне ситуације, па отуда препорука да се што пре успостави. Тај број у ванредним и ратним ситуацијама, посебно ако дође до прекида у снабдевању електричном енергијом, треба да буде централни део државног комуникационог система за обавештавање грађана, у оквиру којег треба да буде и национални кол центар

оператора дистрибутивног система (ЕПС Дистрибуција, зависно привредно друштво ЈП ЕПС) који такође још немамо а пракса европских ОДС-ова је показала његов неспоран значај.

Србија се налази пред битним процесима реструктурирања електроенергетског система, при чему је поље кризног комуницирања остало на маргинама друштвеног и научног интересовања. Дерегулација електроенергетског сектора, приступање Уговору о енергетској заједници југоисточне Европе, доношење нових законских оквира за примену ЕУ директива и либерализација тржишта електричне енергије и гаса, захтевају да електроенергетске компаније у новим условима пословања, израде и нове стратегије кризних комуникација, како за ванредне ситуације, тако и могуће ратне конфликте. Искуства коришћена 1999. године када је Електропривреда Србије била једини субјект на тржишту делимично се могу користити, јер су неки алати и канали комуникације данас неупотребљиви, док су нови технолошки ресурси отворили модерне токове за истовремено комуницирање са појединцама, групама и масмедијима. Поред ЕПС-а и ЈП Електромрежа Србије (ЕМС), на простору државе функционише већи број независних произвођача електричне енергије и око 90 трговаца електричном енергијом (снабдевача), због чега произилази потреба креирања нових мрежних модела кризних комуникација. Компаније би требале да израде сопствене стратегије кризних комуникација, са сценаријима за потенцијалне кризе и процедурама кризних комуникација. У тим документима треба да буду јасно утврђени место, обавезе, начин рада и одговорност тима за кризне комуникације. У тиму, поред генералног директора и директора за комуникације, треба да буду и чланови борда директора одговорни за техничко функционисање компаније (производњу), људске ресурсе, правне послове, безбедност и здравље људи на раду... Компанија не треба да чека кризу, да би тада формирала тим за кризне комуникације. У ванредним и кризним ситуацијама корпоративним комуникацијама, по правилу, управља директор за односе с јавностима/комуникације, док генерални директор управља кризним тимом који је задужен за санирање последица кризе и обезбеђивање процеса рада у компанији.

Истраживањем и анализом комуникација потврђено је да електроенергетске компаније као део дерегулисаног енергетског сектора, у ратним ситуацијама не треба да самостално комуницирају са медијима, већ да се интегришу у државни систем за кризне комуникације у коме су тимови за кризне комуникације Војске Србије, Министарства рударства и енергетике, ЕПС-а и ЕМС-а.

У процедурама кризних комуникација треба да се нагласи значај портпарола компаније који ће, чим се појави криза, саопштити прве информације о кризи. Те информације обавезно треба да буду проверене и тачне. Неопходно је да свака компанија има више стручњака обучених за наступе у јавности, који ће бити припремљени и за комуникацију у кризним ситуацијама. Тако би, у зависности од области која је у центру интересовања и у којој се десила криза, поред директора за комуникације са медијима комуницирао и директор за одређену област.

Шеф тима за кризне комуникације треба да непрекидно комуницира са генералним директором компаније и тимом за кризну ситуацију, да прикупља све информације у вези са кризом/несрећом/катастрофом и да предлаже садржај изјава у вези са кризним догађајем, који ће одобрити кризни тим. Међутим, ако кризна ситуација захтева најбрже могуће реаговање и комуникацију са медијима, шеф тима за комуникације треба да добије овлашћење да сам преузме одговорност и комуницира са медијима. Портпарол/шеф тима за комуникације треба да буде доступан 24 часа, све док криза траје и да пласира компанијску верзију кризне ситуације. Уколико није на располагању медијима, ризикује да комуникациони простор информацијама заспу злонамерни и лоше обавештени извори, од којих неки могу да буду и из саме компаније. Портпарол треба да буде особа која ће цивилној јавности – купцима, власницима, запосленима, добављачима и заједници, саопштавати тачне информације о дешавањима. Сви они треба да чују глас своје компаније посредством утицајних медија, а не да препусте иницијативу медијима који би креирали своју верзију кризе. Кроз студију случаја ЕПС-а за време бомбардовања 1999. године, показали смо важност улоге портпарола у управљању кризним корпоративним комуникацијама.

У развијеном свету, у великим компанијама које су на тржишту суочене са конкуренцијом, не запоставља се чињеница да развој информационо-комуникационих технологија омогућава ширење онлајн сфере која је за многе теоретичаре и припаднике дигиталне заједнице нови свет слободних асоцијација, отворене и перманентне комуникације. У тај свет купци робе, корисници услуга, партнери... улазе преко свих мобилних комуникационих уређаја, кад они то пожелеле. Интернет омогућава компанијама да успоставе директну и тренутну комуникацију са својим циљним јавностима, без посредника, новинара и медија. Стручњаци за односе с јавностима имају обавезу да прате те трендове и граде добре односе и квалитетну корпоративну комуникацију, јер дигитални свет не само да пружа велике могућности за реализацију корпоративних

комуникационих циљева, већ носи и изузетно велике ризике ако компанија у њега уђе неспремна.

Дигитална комуникација која се, пре свега, заснива на „економији дељења“ ставова и емоција, ствара неслућене могућности за слободну и демократску комуникацију, али истовремено је и одлична платформа за манипулацију и спиновање јавности, која за већину недовољно обавештених људи остаје невидљива. Стога, свака корпоративна комуникација у онлајн заједници, која је, по правилу део интегрисаних компанијских комуникација, треба да буде стратешки осмишљена. Кад је реч о компанији која је од јавног интереса и обезбеђује живот једне друштвене заједнице, као што је Електропривреда Србије, она треба да се реализује на дневном нивоу, од јутра до вечери, а у кризним ситуацијама, обавезно 24 сата. Аутор истиче да је постојање компанијског сајта недовољно за квалитетну дигиталну комуникацију, док је излазак на друштвене мреже могућ само под условом да постоје кадрови који схватају њихов значај, који су способни да на њима комуницирају у име компаније или да буду квалитетни саговорници спољним партнерима. Електропривреда Србије још није присутна на друштвеним мрежама, па би у наредном периоду требало створити стручан потенцијал способан да комуницира у онлајн сфери. Овде се јавља дилема да ли комуникацију на друштвеним мрежама треба препустити спољној агенцији или компанији. Оба решења имају и предности и мане. Посебно компанијско одељење за дигиталну комуникацију има предност, али само под условом да је члановима тог тима организациона јединица за односе с јавностима, у чијем саставу раде, омогућила да у право време добијају квалитетне информације, као и да су оспособљени да те информације „упакују“ по правилима струке и комуникације на друштвеним мрежама. Добра обавештеност значајно смањује ризик који носи комуникација на интернету а ниво ризика зависи од квалитета интерне комуникације, што потврђује раније изнети став да квалитетна екстерна комуникација није могућа уколико не постоји квалитетна интерна комуникација. Друга опција је ангажовање спољних агенција, које ће инсистирати да комуникација на друштвеним мрежама, буде један од послова који се уговара у оквиру „управљања интегрисаним комуникацијама“. Тада спољни партнер израђује стратегију комуникације, ради месечне планове комуникације, евалуира реализацију, пише и дизајнира материјале преко којих компанија комуницира са циљним јавностима... Агенције, са ограниченим кадровским ресурсима, у исто време раде за више клијената, па није реткост да запослени у току радног времена, у исто време ради за више компанија. Зато се с правом поставља питање колико квалитетно може да се комуницира у исто

време у име и за рачун више компанија које су, на пример, из различитих делатности (енергетика, телекомуникације, фармација, пољопривреда...). Као један од проблема у таквим аранжманима је што запослени у агенцији не може да се саживи са брендом, односно да са емоцијом и вером пренесе оно што компанија жели да пренесе својим садашњим и потенцијалним клијентима. Низ домаћих и страних истраживања о присуству компанија на друштвеним мрежама и у интернет заједници, која је аутор анализирао за потребе рада, потврдили су и помоћну хипотезу овог рада: *у кризним условима потребно је да се формирају специјализовани корпоративни тимови за управљање комуникацијским процесима на свим платформама, од класичних до дигиталних.*

У реалном свету управљање кризама, посебно у ратним ситуацијама или ванредним стањима зависи од отворености коридора власти и медија, односно мудрог и промишљеног руковођења и јавне подршке мерама које се спроводе на терену. Криза је у стварности оно што људи од ње направе, оно каквом је становништво доживи, а медији представе. Емпиријска искуства из наших примера показују како су медији у кризним ситуацијама у великој мери били неприпремљени да преузму одговорност кризног извештавања, очекујући да им држава помогне издавањем смерница о могућем поступању. Истраживања о медијским слободама и власничкој структури медија, вршена за потребе рада доказала су како власници медија у Србији значајно утичу на уређивачку политику, али и на процес повлачења државе из власничке структуре јавних медија. То не гарантује квалитетно информисање грађана ни у мирнодопским условима, док је у будућим кризним ситуацијама, пре свега у могућем ратном сукобу, њихова улога потпуна непознаница. Дилема је присутна због све већег уплива страног капитала и глобалних корпорација у медијске куће, јер њихова оријентација није јавни интерес грађана, већ искључиво профит. Историјска пракса медија, пре свега у предратним, па потом и у ратним временима, показује да су у основи њиховог делања интереси – појединачни, групни, па тек онда, ако се могу дефинисати, заједнички, општедруштвени, државни, уз напомену, да се групни често представљају као општи. Тако медији почињу да манипулишу јавностима, служећи интересима финансијских, војних, безбедносних и других елита. Протоком времена и технолошким усавршавањем комуникациони системи постали су произвођачи, контролори и власници информација, а не средство за обавештавање и информисање грађана, што у кризним и конфликтним ситуацијама производи погубне последице.

Хаотична приватизација српских медија иза које је уследила нетранспарентност власништва над њима, једна је од претњи управљању информацијама у евентуалним ратним ситуацијама или будућим кризама. Интерес државе замењен је интересима нових власника, који вођени мирисом капитала често запостављају професионалне кодексе. Отуда су сензационализам и таблоидизација избили у први план, што помаже ширење атмосфере страха, међусобног оптуживања и колективне параноје. Такође, намеће се питање како ће власници медија (странци и тајкуни) у потенцијално кризним ситуацијама штитити национални интерес Србије и да ли ће се медији којима су седишта у земљама које могу да буду потенцијални агресори, уопште бавити препознавањем тог националног интереса.

Аутор сматра да се кризно комуницирање у ратним ситуацијама не може поверити медијима у страном власништву, јер је тешко и помислити да би „немачки“, „швајцарски“, „амерички“... медији у Србији ушли у пропагандни рат са себи савезничким медијима који се налазе с друге линије сукоба, на пример, у Хрватској, БиХ, Македонији, на Косову...Тешко је предвидети и да ли ће страни власници испоштовати налоге Дирекције за управљање ризиком и ванредним ситуацијама која ће новим законским решењима добити право да захтева од радиодифузних и телевизијских станица да се ставе у функцију обезбеђивања јавног интереса и предузму све мере да њихови медији преносе информације од интереса за заштиту и спасавање грађана Србије. Тако је делимично потврђена и друга помоћна хипотеза: *велики број електронских медија у Србији сада је у приватном власништву домаћих или страних правних лица или им је непозната власничка структура (власници офшор компанија), па је њихово ангажовање и допринос у заштити јавних интереса у потенцијалним кризама и ратовима потпуна непознаница.*

Иако ЕК захтева да Србија заврши процес приватизације медија, истовремено указује и да тек треба да се види да ли ће приватизација медија повећати транспарентност власништва и финансирања медија из којих излази држава а који су до сада били веома зависни од локалних политичко-финансијских центара моћи. За развој локалне демократије велику одговорност имају управо локални медији који треба да подстакну грађане на партиципацију, али за то није довољно само успостављање законодавног оквира, већ и поверење грађана у локалну заједницу и локалне медије. Локални медији су до сада били пропагандни сервиси својих власника, локалних самоуправа, а нови власници треба да обезбеде демократски амбијент, при чему су у великој мери зависни од локалних самоуправа код којих треба да конкуришу са пројектима који ће побољшати

информисаност заједнице. Такав модел финансирања локалних медија не гарантује развој политичке или безбедносне културе, толеранције и дијалога, нити покретање грађана у креирању амбијента у коме живе. Занимљиво је да се на нашем простору недовољно сагледава улога „медија заједнице“ (community media), као „трећег сектора“ радио-дифузије. У Европи ово је модел препознат по својим тиражима (штампа) и покривеношћу територије сигналом (електронски), јер се не простире на целу државу, већ на мање географске јединице. Њихов циљ је подстицање ангажовања грађана унутар локалне заједнице, што у кризним ситуацијама може имати важну функцију информисања.

Препознајући важност регионалних и локалних медија, као и медија заједнице за развој демократије, људских слобода, мултикултуралности, медијске плуралности и инклузије грађана у јавне дебате око питања која се тичу њиховог живота у локалним заједницама, Веће Европе је донело неколико препорука у којима се указује на њихов значај и наглашава да је потребно да се осигура/обезбеди да се непрофитни локални медијски субјекти препознају као трећи сектор који допуњава национални јавни сервис и приватне медије. Тако ће се креирати и плуралистичка и разнолика медијска сцена која ће допринети широком спектру регионалних медија у политичком и друштвеном животу појединаца, заједница, регионалних група... Европски парламент је још 2007. године потврдио да медији заједница представљају значајну компоненту партиципативне демократије и да испуњавају локалне информативне потребе, омогућавају грађанима да имају активну улогу у животу заједнице и делују као катализатор културних и уметничких иницијатива и активности у интересу локалне јавности.

У кризама, ванредним ситуацијама или у рату, локално становништво очекује од локалних медија да на време добијају тачне информације о дешавањима у окружењу, прецизна упутства како да се понашају у одређеним ситуацијама и како да учествују у санирању затеченог стања. Национални медији се не баве тако конкретним темама, при чему је за њихов долазак на терен потребно време, којег у ратним ситуацијама или поплавама – нема. Истраживање о нивоу обавештености грађана у поплављеном Обреновцу и Мајданпеку, урађеном за потребе овог рада, потврдило је такву медијску праксу, као и очекивања које грађани имају од локалне самоуправе и локалних медија. У оба случаја, током криза, локални медији нису радили, препуштајући грађане информативном мраку и дезинформисању. Анализом студије случаја, али и емпиријским истраживањем ставова грађана изложених кризним догађањима потврдили смо контролну хипотезу рада: *квалитет кризних комуникација, као и континуирано*

функционисање компаније у ванредним ситуацијама, нарочито у рату, има велики утицај на очување или унапређење угледа компаније, као и на губљење дуго година стицане репутације у јавности. Реакције грађана важан су извор за преמודелирање или обликовање нових комуникационих стратегија, јер ослањање елита на грубе стереотипе о њиховом понашању, непрецизно уопштавање или рационална импровизација нису пожељан оквир за будуће деловање.

Можда највеће изненађење у добијеним резултатима представља афирмативна улога радија и радио-аматера. То се посебно односи на ванредне ситуације и ратне услове у којима долази до прекида у снабдевању струјом, када електронски медији престану са емитовањем програма, предајници за пренос сигнала мобилне телефоније остану без напајања, када се угасе сви рачунари и интернет. За време бомбардовања 1999. године, грађани који су у подземним склоништима чекали да прође ратна опасност, једину везу са спољним светом имали су посредством транзистора. Током поплава у Обреновцу и другим местима широм Србије и петодневног мрака у Мајданпеку 2014. године, транзистор је такође био једино поуздано средство комуникације, уз повремено коришћење мобилних телефона. Показало се да савремени медији, без обзира на развој информационо-комуникационих технологија, у наведеним кризама не могу да буду конкурентни радију, кога већ деценијама теоретичари проглашавају медијем прошлости!

У ванредним ситуацијама и рату, изузетан значај за функционисање државе имају и радио-аматери, којима нестанак електричне енергије не представља проблем, јер су опремљени за рад у таквим условима. Конкретним чињењем за време бомбардовања 1999. године и у кризама 2014. године доказали су све теоријске поставке о значају радио-аматера. Захваљујући медијима, пре свега, радио-станицама опремљеним агрегатима, битне информације су стизале правовремено до оних који су били угрожени.

Ванредна ситуација у Србији 2014. године, када је показан низ мањкавости у организацији цивилне заштите и одбране од елементарних непогода представљала је опасност за друштвену заједницу, али ће поуке бити искоришћене за доношење новог закона о управљању кризним ситуацијама. Сваки рат, криза или конфликт представљају велику опасност за функционисање јавне компаније, губљење њених позиција на тржишту, уништавање угледа и свих других последица. То што Електропривреда Србије није благовремено предвидела и уочила кризу или је није било могуће спречити (бомбардовање ЕПС-а), не значи да у мирnodопској ситуацији не треба да приступи анализи процеса кроз које је компанија прошла и да се искористи прилика за унапређење организације и рада компаније у низу сегмената поступања у случају неке будуће кризе.

Истраживања су показала да компанија са великим угледом има много веће шансе да их у кризним ситуацијама јавност схвати и подржи. То може бити од кључног значаја за одбрану, углед и опстанак организације или за даље унапређење имица. Углед и репутацију компаније не граде само генерални директор и менаџмент већ сви запослени. Зато односи с јавностима треба да кроз систем компаније изграде мрежу интерних комуникација која ће шалтерског радника или монтера упознати са циљевима компаније, како би у њима препознали своје место, као и свој интерес, јер само задовољан запослени може да квалитетно комуницира са купцима. Резултатима добијеним истраживањем ставова професионалних комуникатора потврђено је да интерно јавно мњење (које је производ интерне комуникације) има велики утицај на остваривање пословних циљева. За време НАТО бомбардовања корпоративне комуникације су добиле прилику да афирмишу значај ове пословне функције. Да су људи највеће богатство компаније, на примеру ЕПС-а доказано је када су се диспечери на терену сретали са урушавањем електроенергетског система које до тада није било описано ни у једном уџбенику, а онда невероватном храброшћу и пожртвовањем систем враћали у функцију. Правовременим доношењем стратешких техничких одлука које су имале далекосежне последице не само по животе хиљада људи него и по функционисање одбрамбеног система земље, запослени у ЕПС-у су допринели повећању угледа компаније. Тиме су поврђене теоријске поставке о утицају кризе на корпоративни идентитет, имиц и углед компаније. Невероватних 89,7% грађана који су учествовали у анкети изјавило је да су задовољни радом ЕПС-а за време рата! Како је било јасно да је порасло и поверење у компанију, уследио је и податак да порукама ЕПС-а верује 79,6% испитаних! О успешности кризних комуникација говори и следећа компарација: у истраживању рађеном за потребе ЕПС 1995. године веровање у садржаје компанијских порука исказало је само 17% испитаника! Контролним питањем ово је потпуно потврђено: 1995. године чак 34% грађана није веровало ЕПС-овим порукама, док је током рата тај број износио свега 3%!

У ратним условима императив је усклађена и координирана интерна комуникација у оба државна електроенергетска предузећа. Тада најважнију улогу треба да имају организационе целине које су у компанијама задужене за комуникације с јавностима. Оне треба да изграде информативну инфраструктуру и обезбеде прикупљање важних података који се прослеђују прво тиму за комуникације у самој компанији, потом тиму за комуникације министарства, како би их он проследио Војсци Србије. Осмишљене и добро планиране кризне комуникације, којима се управљало из једног центра, помогле су да се афирмише ангажовање запослених у рату, да се унапреди

углед компаније, да се јавност обавести о стању електроенергетског система, последицама бомбардовања и штетама, али и да се грађани одазову апелима ЕПС-а да смање потрошњу струје. Емпиријски подаци показују успешност управљања кризним комуникацијама: потрошња струје у периоду октобар 2000 – март 2001. је у значајној мери смањена. Иако је ЕПС био у кризи, његов кредибилитет је знатно порастао, што показују и високе оцене јавности за рад током и непосредно после агресије. Кључне поруке које су упућиване циљаним јавностима постигле су пун ефекат, што значи и да је циљ комуницирања остварен. Саопштења са јавностима потврдила су се као примерена форма комуницирања, јер конзистентне, више пута поновљене поруке су изазвале предвиђене моделе реаговања и обрасце понашања.

Операционализовањем кризне стратегије у ратним условима отворена је могућност координираног управљања конфликтом и његовим последицама. Показало се врло важним именовање одговорног лица (ПР-а) са јасним овлашћењима и одговорношћу за кризно комуницирање, јер је оно преузело односе с медијима. Све активности одвијале су се у временски кратком распону од настанка инцидента, што значи да је благовременим комуницирањем са циљаним јавностима успешно спречавана појава моралне панике у сфери јавног мњења. Прикупљање информација из окружења, њихова обрада и анализа, одвијали су се у интерактивном, мрежном посредовању са члановима тима за кризно комуницирање на терену, чиме је обезбеђено брзо и чињенично утемељено информисање. Медијске објаве заснивале су се на писаним текстовима, фотографијама, аудио-изјавама и пажљиво надзираним репортерским записима са места догађаја, чиме је потискиван утицај непријатељске пропаганде и настојање да минимизира последице агресивних и примитивних напада у којима страда цивилно становништво. Потврђен је став да управљање кризним комуникацијама, као и континуирано функционисање компаније у ратним околностима има велики утицај на очување угледа компаније и унапређење репутације у јавности. Кризни модел којег је аутор понудио као научни допринос овог рада уважава све медијске платформе у ратним, кризним и ванредним ситуацијама, али истиче важност надзора над садржајем и управљањем информацијама у широј стратегији кризних комуникација. Јавна компанија треба да буде центар информација о кризи, јер тако обезбеђује проактиван приступ и кредибилитет, којим сугерише слику организације у макројавности. Само тако креираним, стратешки припремљеним и тимски едукованим ангажовањем, уз дозу личне храбрости и пожртвовања, могуће је кризну комуникацију успешно преокренути у своју корист.

ПРИЛОЗИ

- Прилог 1. Саопштење (2.мај у 23.30)
- Прилог 2. Саопштење (3. мај у 5,15)
- Прилог 3. Саопштење за јавност, Београд, 3. мај 1999. године
- Прилог 4. Саопштење за јавност, 3. мај 1999. године, око 18 часова
- Прилог 5. Саопштење за јавност, Београд, 4. мај 1999. године, 10.30 часова
- Прилог 6. Саопштење за јавност, Београд, 4. мај 1999. године, 15 часова
- Прилог 7. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 4 часа
- Прилог 8. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 8 часова
- Прилог 9. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 8 часова
- Прилог 10. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 12 часова
- Прилог 11. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 20 часова
- Прилог 12. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 6.10 часова
- Прилог 13. Писмо и текст апела
- Прилог 14. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 19.30 часова
- Прилог 15. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 22.50 часова
- Прилог 16. Саопштење за јавност, Београд, 24. мај 1999. године, 00.05 часова
- Прилог 17. Саопштење за јавност, Београд, 24. мај 1999. године, 10,30 часова
- Прилог 18. Писмо радника Електропривреде Србије
- Прилог 19. Анкета „Шта грађани мисле о ЕПС-у и рационалној потрошњи струје,
јул 1999. године
- Прилог 20. Саопштење за јавност, Београд, 1. децембар 2014. године
- Прилог 21. Саопштење за јавност, Београд, 9. децембар 2014. године
- Прилог 22. „Дезинформације јаче од мраза и мрака“, *Данас*, 6.12.2014. године
- Прилог 23. Саопштење, 10.12.2014.
- Прилог 24. Саопштење, 12.12.2014.
- Прилог 25. Упитник Обреновац
- Прилог 26. Упитник Мајданпек

Прилог 1. Саопштење (2.мај у 23.30) и Прилог 2. Саопштење (3. мај у 5,15)



САОПШТЕЊЕ (2. мај у 23,30)

Због непријатељског деловања специјалним материјалима, који изазивају кратке спојеве на мрежи високог напона Електропривреде Србије, вечерас у 21,45 часова дошло је до распада електроенергетског система Републике.

Предузимају се све мере да се постепено успостави напонско стање које ће омогућити снабдевање потрошача према техничким могућностима и приоритетима.

САОПШТЕЊЕ (3. мај у 5,15)

Запослени у Електропривреди Србије током целе ноћи улажу напоре да се хуманитарна катастрофа која је изазвана овим видом агресије сведе на подношљиву меру. Иако је у већем делу Србије обезбеђено снабдевање електричном енергијом, још није постигнута стабилност електроенергетског система, за шта ће требати доста времена.

Систем се постепено успоставља, колико је то у овом тренутку могуће. Сада је најважније да грађани и у наредном периоду, све док се не објави да је ситуација нормализована, максимално смање потрошњу електричне енергије и да укључују само крајње неопходне уређаје. **Дакле, у јутарњим часовима не треба укључивати бојлере и шпорете, јер ти уређаји троше највише енергије.** То је потребно како би се омогућило подизање напона и напајање пре свега приоритетних потрошача - болница, водовода, пекара...

ЦЕНТАР ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШТУ

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЊЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/667-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/470-390

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-612

Прилог 3. Саопштење за јавност, Београд, 3. мај 1999. године



Београд, 3. мај, 1999. год.

САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

Електропривреда Србије је успела да после распада електроенергетског система обезбеди снабдевање електричном енергијом најважнијих потрошача – болница, вода, пекара, градског саобраћаја... Ситуација са снабдевањем осталих потрошача у градовима Србије је различита, у зависности од могућности преноса електричне енергије до подручја које је угрожено.

Електропривреда Србије поново моли грађане да не укључују велике потрошаче енергије, јер ће тиме оптеретити мрежу и угрозити снабдевање приоритета. У овом тренутку не располажемо са енергијом која може да задовољи веће потребе. Дакле, у заједничком је интересу да се овај апел испоштује.

ЕПС је принуђен да спроводи режим ограничења потрошње који се примењује кад се распадне електроенергетски систем. Тај режим ће бити на снази све док се не успостави нужна стабилност електроенергетског система.

Електропривреда Србије и даље сагледава обим и карактер оштећења, а континуирано се ради да би се спречила хуманитарна катастрофа која прети уколико се не обезбеди даље редовно снабдевање болница, породилишта, вртића, пекара, градског саобраћаја....

ЦЕНТРАЛНИ СЕРВИС ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЊЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/628-812

Прилог 4. Саопштење за јавност, 3. мај 1999. године, око 18 часова

САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

У дистрибуцијама где је до сада било обезбеђено снабдевање електричном енергијом приоритетних потрошача (болнице, водовод, пекаре, градски саобраћај) дошло је до поновног делимичног распада електроенергетске мреже јер је потрошња била већа од тренутно могуће.

Још једном апелујемо и захтевамо у интересу потрошача и успостављања нужне стабилности електроенергетског система, да се потрошачи придржавају раније датих упутстава за понашање у оваквим ситуацијама. То значи, да је потребно да у наредном периоду потрошачи максимално смање потрошњу, тиме и оптерећење система што ће омогућити брже успостављање нужног функционисања електроенергетског система Републике.

Београд, 03.05.1999. год.

ШТАБ ВЛАДЕ СРБИЈЕ ЗА ПРАЋЕЊЕ
ЕНЕРГЕТСКЕ СИТУАЦИЈЕ

(око 18⁴⁵)

Прилог 5. Саопштење за јавност, Београд, 4. мај 1999. године, 10.30 часова

Београд, 4. мај 1999 (10,30)

САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

Јутрос око 8 часова и 20 минута дошло је до поремећаја у електроенергетском систему Републике, јер је далековод ХЕ Бердап - Београд испао из погона на месту ранијег оштећења које је изазвано претходним дејствима агресора у разводном постројењу Дрмно, код Костолца.

Испадање из погона тог далековода у још неустављеном електроенергетском систему није могло да се превазиђе и дошло је до већих проблема у снабдевању потрошача. Поремећај у раду система одразио се на напајање електричном енергијом већег дела Републике.

Већ су предузете мере и електроенергетски систем се поново постепено успоставља по редоследу најприоритетнијих потрошача.

ЦЕНТАР ЕПС-а ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

Прилог 6. Саопштење за јавност, Београд, 4. мај 1999. године, 15 часова



Саопштење за јавност

Електропривреда Србије предузима све мере да успостави стабилност електроенергетског система. Последице дејства агресора и даље се отклањају и повремено долази до нових поремећаја и испада из погона електроенергетских капацитета. Радиници Електропривреде Србије улажу напоре да спрече хуманитарну катастрофу која би настала прекидом снабдевања електричном енергијом, пре свега, приоритетних потрошача.

Електроенергетски систем се поново успоставља поштујући редослед приоритета, тако да електричну енергију прво добијају болнице, породилишта, водовод, пекарне и градски саобраћај а затим се, у складу са могућностима, енергија усмерава и ка другим потрошачима.

У електроенергетском систему који још није постигао стабилност, после потпуног распада, технички проблеми се поступно превазилазе. Дејства агресора на мрежу високог напона специјалним материјалима који су изазвали кратке спојеве, створили су проблеме у преносу енергије у све делове Србије, па отуд и даље има ограничења у снабдевању електричном енергијом на територији Републике.

Електропривреда Србије је увидела одређене неравномерности у ограничењима, а то су јављали и наши потрошачи. ЕПС води рачуна да ограничења у испорукама буду што равномерније распоређена. Међутим, ограничења је тешко планирати због чињенице да је због дејстава агресора електроенергетски систем нестабилан и да се у њему сваког тренутка дешавају промене.

Због тога је неопходно да потрошачи који имају електричну енергију и даље поштују апел да не укључују кућне уређаје велике снаге (бојлери, шпорети, машине за веш...) јер они оптерећују мрежу и онемогућавају успостављање стабилног функционисања електроенергетског система.

У складу са техничким могућностима и стабилношћу електроенергетског система, електродистрибуције ће примењивати селективне испоруке електричне енергије према плановима о хаваријским испорукама, што значи да ће потрошачи бити равномерније снабдевани.

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

Београд, 4.5.1999 (15.30)

(oko 15³⁰)

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-820
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 7. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 4 часа



Београд, 22.мај 1999. (4,00)

САОПШТЕЊЕ ЗА ЈАВНОСТ

Јутрос у 2 сата и 20 минута агресор је по четврти пут онеспособио електроенергетски систем Србије. Дејствовањем разарајућим ракетама на термоелектрану "Колубара" у Великим Црљенима и специјалним високопроводљивим влакнима за изазивање кратких спојева на неколико најважнијих електроенергетских постројења, агресор је у већем делу Републике прекинуо снабдевање потрошача електричном енергијом, с намером да изазове хуманитарну катастрофу широких размера .

Електропривреда Србије, као и претходна три пута, предузима мере да се обезбеди електрична енергија најприоритетнијим потрошачима .

Моле се потрошачи да имају стрпљења и разумевања и да искључивањем свих кућних уређаја веће снаге олакшају постепено успостављање функционисања електроенергетског система.

ЦЕНТАР ЕПС-а ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-820
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/628-812

Прилог 8. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 8 часова



Саопштење за јавност

Јутрос у 2 сата и 20 минута агресор је по четврти пут онеспособио електроснергетски систем Србије .

Овога пута је дејствовао и разарајућим ракетама на термоелектрану "Колубара" у Великим Црљенима и специјалним материјалима за изазивање кратких спојева на неколико најважнијих електроенергетских постројења .

Од последица ракетирања у термоелектрани "Колубара" један радник електране је теже а 11 је лакше повређено . Због бомбардовања електране и оштећења на њој , Електропривреда Србије у дужем периоду неће моћи да рачуна на овај производни капацитет , који су , непосредно после дејства агресора , посетили Живота Ђосић , министар рударства и енергетике у влади Србије и Слободан Бабић , генерални директор ЕПС-а са својим сарадницима .

Дејствујући по објектима ЕПС-а , агресор је у већем делу Републике прекинуо снабдевање потрошача електричном енергијом , с намером да изазове хуманитарну катастрофу широких размера .

Електропривреда Србије , као и до сада , предузима мере да се електрична енергија најпре обезбеди приоритетним потрошачима а потом , у складу са техничким могућностима електроенергетског система и осталим потрошачима .

Моле се потрошачи да имају стрпљења и разумевања и да искључивањем свих кућних уређаја веће снаге олакшају постепено успостављање функционисања електроенергетског система .

Београд, 22.5.1999 (8,00)

ЦЕНТАР ЕПС-а ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/626-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/626-622
ФАКС: 011/629-612

Прилог 9. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 8 часова



Саопштење за јавност

Јутрос у 2 сата и 20 минута агресор је по четврти пут онеспособио електроенергетски систем Србије .

Овога пута је дејствовао и разарајућим ракетама на термоелектрану "Колубара" у Великим Црљенима и специјалним материјалима за изазивање кратких спојева на неколико најважнијих електроенергетских постројења .

Од последица ракетирања у термоелектрани "Колубара" један радник електране је теже а 11 је лакше повређено . Због бомбардовања електране и оштећења на њој , Електропривреда Србије у дужем периоду неће моћи да рачуна на овај производни капацитет , који су , непосредно после дејства агресора , посетили Живота Ћосић , министар рударства и енергетике у влади Србије и Слободан Бабић , генерални директор ЕПС-а са својим сарадницима .

Дејствујући по објектима ЕПС-а , агресор је у већем делу Републике прекинуо снабдевање потрошача електричном енергијом , с намером да изазове хуманитарну катастрофу широких размера .

Електропривреда Србије , као и до сада , предузима мере да се електрична енергија најпре обезбеди приоритетним потрошачима а потом , у складу са техничким могућностима електроенергетског система и осталим потрошачима .

Моле се потрошачи да имају стрпљења и разумевања и да искључивањем свих кућних уређаја веће снаге олакшају постепено успостављање функционисања електроенергетског система .

ЦЕНТАР ЕПС-а ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ

Београд, 22.5.1999 (8,00)


Поштоване колеге ,

Молим Вас да , због интереса свих нас , дакле, државног интереса , користите само ово саопштење у коме истичемо да термоелектрана "Колубара" у Великим Црљенима у дужем периоду неће бити способна за производњу електричне енергије . Другим речима, молим Вас да у извештајима дописника НЕ БУДЕ ДЕТАЉА (ипр. погођено то и то, оштећено само то и то...)

Електрана није способна за производњу !

Припућен сам да Вас ово замолим , јер у низу јављања дописника око других дејстава , промичу детаљи (ипр. гађали, али нису погодили , оштећен мост, али није гасовод преко моста, делимично оштећено...) .

Унапред хвала.


Момчило Дебаловић , директор

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕЛЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 10. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 12 часова



Саопштење за јавност

Електропривреда Србије је предузела све технички могуће мере да после ноћашњих, до сада најжешћих дејстава агресора на објекте ЕПС-а, успостави функционисање електроенергетског система. До раних јутарњих часова било је обезбеђено снабдевање свих приоритетних и знатног дела осталих потрошача.

Међутим, због велике нестабилности електроенергетског система, изазване претходним дејствима агресора, јутрос у 9,05 часова дошло је до нових техничких поремећаја у раду електроенергетских капацитета, чиме је поново велики део Републике остао без електричне енергије.

Електропривреда Србије наставља да предузима мере за нормализацију снабдевања електричном енергијом. Неопходно је да потрошачи рационално користе електричну енергију, како би се потрошња свела до најнижег могућег нивоа, чиме ће у значајној мери смањити оптерећење и помоћи ће да се што брже успостави функционисање и стабилност електроенергетског система.

Београд, 22.5.99 (12,00)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/628-812

Прилог 11. Саопштење за јавност, Београд, 22. мај 1999. године, 20 часова

Саопштење за јавност

После јутрошњег дејства агресора по електроенергетским капацитетима Електропривреде Србије када је разарајућим ракетама дејствовано на термоелектрану "Колубара", где је повређено 12 радника, и бацања специјалних материјала за изазивање кратких спојева на неколико најзначајнијих електроенергетских постројења, ЕПС је успео да обезбеди снабдевање електричном енергијом свих приоритетних потрошача у Републици.

Остали потрошачи постепено добијају електричну енергију, у складу са расположивом енергијом и техничким могућностима преносног система. Електропривреда Србије наставља да предузима све мере за нормализацију снабдевања електричном енергијом, али је потребно да они потрошачи који имају електричну енергију, максимално смање потрошњу, тиме и оптерећење система, што ће омогућити да се што брже успостави функционисање и стабилност електроенергетског система Републике.

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

Београд, 22.5.1999 (20,00)

Прилог 12. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 6.10 часова

Саопштење за јавност

Јутрос у 4.10, агресор је поново деловао разорним пројектилама на електроенергетска постројења Електропривреде Србије. Гађано је највеће разводно постројење и трафо станица ЕПС-а, у Те "Никола Тесла" А. Ноћашњим дејствима из потона је избачено и неколико важних далековаода од Обреновца према Београду, што је поново довело до прекида снабдевања потрошача у највећем делу Републике.

Настављањем са дејствима по електроенергетским објектима, агресор јасно показује да жели да изазове хуманитарну катастрофу најширих размера.

Електропривреда Србије, као што то ради већ данима, предузима све мере да се поново, у што краћем року, обезбеди електрична енергија за најприоритетније потрошаче, за болнице, водовод, пекаре и градски саобраћај.

За постепено успостављање функционисања електроенергетског система, неопходно је да сви грађани, који немају електричну енергију, одмах искључе све кућне уређаје и да затим, кад је добију, укључе само оне уређаји који су им најпотребнији. Они потрошачи који имају електричну енергију моле се да је користе крајње рационално, како би се и уз њихову помоћ, постепено нормализовала електроенергетска ситуација у Републици.

Београд, 23.5.1999 (6,10)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

Прилог 13. Писмо и текст апела



Директорима електродистрибутивних предузећа
Ово писмо и апел послати свим локалним медијима!
Центар за односе с јавношћу је овај апел упутио на локалне медије у Београду

Поштоване колеге,

За нормализацију електроенергетске ситуације у Републици неопходна је сарадња дистрибуција и грађана. Молим Вас да што чешће у свом програму емитујете апел који ће мотивисати оне грађане који имају струју, да је крајње рационално користе а оне грађани који тренутно немају електричну енергију, да подсетимо да искључе све кућне уређаје, док не добију електричну енергију. Тако ће се смањити потрошња и оптерећење система а тада ће Електропривреда Србије, лакше "подићи" и стабилизovati електроенергетски систем.
У интересу свих нас је да у овој ситуацији заједнички порадимо на овоме.
Хвала вам.

С поштовањем,



Центар ЕПС-а за односе с јавношћу
Момчило Цебаловић, директор

Текст апела:

За постепено успостављање функционисања електроенергетског система, неопходно је да сви грађани, који немају електричну енергију, одмах искључе све кућне уређаје, јер ће тиме смањити оптерећење система, приликом уласка у погон производних капацитета Електропривреде Србије. Кад добију електричну енергију, треба да укључе само оне уређаје који су им најпотребнији, истичу у дистрибуцији.

Потрошаче који имају електричну енергију, дистрибуција моли да је користе крајње рационално, да не укључују истовремено више уређаја велике снаге. Поштовањем ове молбе, помоћи ће да се постепено нормализује електроенергетска ситуација у Републици.

23. 05. 99.

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 14. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 19.30 часова



Саопштење за јавност

После јучерашњих и јутрошњих разорних дејстава агресора на електроенергетска постројења у термоелектрани "Никола Тесла" А у Обреновцу, из погона су избачени највећи и најзначајнији производни и преносни капацитети Електропривреде Србије. То је изазвало проблеме у снабдевању електричном енергијом, пре свега у Београду и на територији Војводине.

У току дана ЕПС је предузимао мере да обезбеди електричну енергију за све приоритетне потрошаче у подручјима где је прекинуто снабдевање, како би се спречила даља хуманитарна катастрофа, а затим је, у складу са стањем у појединим деловима електроенергетског система, електрична енергија постепено обезбеђивана и за остале потрошаче.

Како се и даље успоставља функционисање и стабилност електроенергетског система, постоји опасност од нових техничких поремећаја у раду капацитета, па је потребно да потрошачи поштују апел ЕПС-а за рационалним коришћењем кућних уређаја.

Београд, 23.5.1999. (19,30)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 15. Саопштење за јавност, Београд, 23. мај 1999. године, 22.50 часова

Саопштење за јавност



Агресор је поново , трећи дан заредом , дејствовао разорним пројектилима по електроенергетским капацитетима Електропривреде Србије . Вечерас у 22, 10 бомбардовани су електроенергетски капацитети у Нишу , Новом Саду и Дрмну , код Костолца . Због тога је дошло до прекида снабдевања електричном енергијом у великом делу Републике .

Београд, 23.5.1999. (22,50)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 16. Саопштење за јавност, Београд, 24. мај 1999. године, 00.05 часова

Саопштење за јавност



Агресор је поново , трећи дан заредом , дејствовао разорним пројектилама по електроенергетским капацитетима Електропривреде Србије . Синоћ у 22.10 сати бомбардовани су електроенергетски капацитети у Нишу , Новом Саду и Дрмну , код Костолца . Због тога је дошло до прекида снабдевања електричном енергијом у великом делу Републике .

Електропривреда Србије , као и до сада , али у много тежим условима , предузима све расположиве мере да обезбеди електричну енергију за најприоритетније потрошаче (болнице , водовод и пекаре) , како би се смањила хуманитарна катастрофа коју агресор изазива .

Молимо потрошаче који имају електричну енергију да је користе крајње рационално за најнужнију потрошњу , чиме ће помоћи успостављању функционисања електроенергетског система .

Београд , 24 . 5 . 1999 . (00,05)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу



Саопштење за јавност

Уништавањем електроенергетских објеката и прекидањем снабдевања електричне енергије болницама, водоводу и пекарама, агресор је изазвао хуманитарну катастрофу најширих размера, јер је грађанима ускратио могућност да задовоље најнужније животне потребе - за водом, хлебом и лечењем.

Јучерашњим бомбардовањем најзначајнијих капацитета за пренос електричне енергије, када је агресор рано ујутру уништио постројење у ТЕ "Никола Тесла" А а увече још три велика капацитета у Нишу, Новом Саду и Дрмну, код Костолца, као и ракетирањем и разорним дејствима дан раније на објекат у ТЕ "Колубара" А, агресор је, нанео огромне штете Електропривреди Србије.

Овим разарањима, уз већ онеспособљен електроенергетски систем бацањем специјалних високопроводљивих материјала на пет преносних постројења ЕПС-а, онемогућено је нормално снабдевање електричном енергијом у Републици.

Електропривреда Србије и даље настоји, али сада у изузетно тешким условима, да обезбеди електричну енергију за најприоритетније потрошаче, и да затим, у складу са могућностима електроенергетског система, постепено нормализује снабдевање и осталих потрошача.

Међутим, уништавање пет најзначајнијих преносних капацитета, избацило је из погона и највеће производне објекте - ХЕ "Ђердап", термоелектране у Обреновцу и Костолцу и ТЕ "Колубара" А, што веома отежава успостављање функционисања електроенергетског система и пренос електричне енергије у све делове Републике.

Како и даље постоји опасност од нових техничких поремећаја у раду капацитета ЕПС-а, потребно је да се потрошачи придржавају апела о рационалном коришћењу електричне енергије.

Они грађани који још немају електричну енергију треба да се придржавају упутства о искључивању кућних уређаја, како би помогли, не само електропривреди да успостави функционисање електроенергетског система, већ и да би спречили могуће штете уколико су им кућни уређаји укључени у тренутку доласка електричне енергије.

Београд, 24.5.1999. (10,30)

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЕЛЕКТРОПРИВРЕДА СРБИЈЕ
11000 БЕОГРАД

БАЛКАНСКА 13
ТЕЛ: 011/687-199
ФАКС: 011/628-208

ВОЈВОДЕ СТЕПЕ 412
ТЕЛ: 011/2372-920
ФАКС: 011/472-393

ЦАРИЦЕ МИЛИЦЕ 2
ТЕЛ: 011/628-622
ФАКС: 011/629-812

Прилог 18. Писмо радника Електропривреде Србије

Poštovane kolege i prijatelji ,

Našu zemlju i našu elektroprivredu napao je NATO . Nikakvog povoda nema za to . Jugoslavija nikoga nije napala , niti je ijednu zemlju ugrozila . Jugoslavija se na svojoj teritoriji bori protiv albanskih terorista koji hoće da od Srbije i Jugoslavije otepe Kosovo , vekovnu srpsku zemlju .

Apelujemo da vi i vaši saradnici prihvatite a onda u svakoj prilici , objašnjavate da ono što se mesecima plasira preko CNN-a, BBC-a, SKY -a i drugih medija nije tačno .

Avijacija NATO nas bombarduje samo što hoćemo da saćuvamo svoju zemlju . Albanski teroristi , obučavani pod okriljem SAD u susednoj Albaniji , koriste bombardovanje NATO-a za još žešće napade na srpski narod i državne organe . Trenutni cilj terorista je jasan – žele da izazovu što veći sukob .

Ali, treba da znate da je pravi cilj terorista formiranje Velike Albanije . Kuda bi Evropu to odvelo da se pod patronatom SAD stvaraju etnički čiste države ?

Radnici Elektroprivrede Srbije , rudari i mnogi drugi , rade u nemogućim uslovima . Radnici Elektroprivrede Srbije , na koje su do sada pucali samo teroristi , sada rade i pod bombama NATO avijacije .

Svi smo mi očevi i majke , roditelji koji odlaze na posao i ostavljaju decu , strahujući da im se , dok radimo za dobrobit svih gradana zemlje , nešto ne dogodi pod naletima aviona NATO .

Verujemo da ste humanisti i demokrate i da ćete u ime humanizma i demokratije dići glas u svojoj zemlji protiv medijskih manipulacija koje od vas sakrivaju istinu o Kosovu . Spokojnog sna nema dok se u Evropi dešavaju ovakvi zločini nad suverenom zemljom .

Elektroprivrednici se znaju , susretali smo se . Vi znate ko smo i kakvi smo . Verujete li u sve te priče koje vam se plasiraju ?

Mediji iz zemalja koje šalju avione na Jugoslaviju , ne izveštavaju o zločinima terorista , ubistvima srpskih mladića u kafićima , ubistvima policajaca koji ćuvaju red i mir .

Ti mediji ne izveštavaju da u bombardovanjima ima civilnih žrtava , među njima i dece , da nema selektivnog bombardovanja , da se uništavaju vrtići , škole , bolnice , crkve , fabrike hrane , pekare , stambeni objekti ...

Sigurni smo da vi to ne znate , jer vam vaši mediji ne pružaju takve informacije . Ovo je prvi put u istoriji da NATO pakt napada jednu suverenu , malu , nezavisnu zemlju , velikog srea .

Napadnuti smo zato što niko u Jugoslaviji ne želi niti sme da potpiše dokument kojim se omogućava secesija jednog dela suverene teritorije Srbije i Jugoslavije .

Kosovo i Metohija su kolevka srpske civilizacije . Tamo se nalazi nekoliko hiljada kulturnih i crkvenih objekata starih više od 1000 godina . Na Kosovu i Metohiji je Pećka patrijaršija , sedište Srpske pravoslavne crkve . Srpska država je još 1389 . godine branjena od turske najezde baš na Kosovu i Metohiji . Čak 100 godina kasnije otkrivena je Amerika , koja sada negira pravo srpskoj naciji da brani svoje nacionalno dostojanstvo .

Na Kosovu i Metohiji živi mnogo nacionalnih manjina . Albanci ne čine 90 odsto , kako se predstavlja na Zapadu , već samo 50 odsto . Od ukupnog broja stanovnika Srbije tek 10 procenata je albanska nacionalna manjina .

U Evropi imate bezbroj sličnih primera , koji bi , da se rešavaju onako kako to želi da učine SAD i članice NATO pakta , odvele Evropu i svet u Treći svetski rat . Šta se čini sa pravima Kurda , Baskijaca , Iraca , Škota , Velšana , Bretanaca , Korzikanaca , Madara , Rumuna ...

Srbija i Jugoslavija su spremne , i to kriju mediji na Zapadu , da Šiptarima na Kosovu i Metohiji daju najviši stepen autonomije , kakav bi im dale i zemlje koje bombarduju Jugoslaviju . Interes određenih političkih krugova u svetu nije zaštita navodno ugroženih ljudskih prava na Kosmetu , već ulazak NATO pakta u jednu suverenu zemlju . Jugoslavija to ne želi . Cenu toga sada plaćaju svi , i Srbi i Albanci i druge nacionalne manjine koje žive na Kosovu i Metohiji i ceo narod Jugoslavije .

Mediji na Zapadu prikazuju kolone izbeglica , Albanaca koji beže u Makedoniju . Oni beže pred bombama NATO avijacije a ne pred policijom koja se obračunava sa teroristima .

Od vas , kolega i prijatelja , ne tražimo ništa drugo nego da se upoznate sa istinom i da je kažete drugima , jer mediji na Zapadu tu istinu kriju .

RADNICI ELEKTROPRIVREDE SRBIJE

**Прилог 19. Анкета „Шта грађани мисле о ЕПС-у и рационалној потрошњи струје,
јул 1999. године**

ПРИЛОГ 1

Центар РТС за истраживање јавног мињења,
програма и аудиторинума
Телефон РТС за проверу: 011/765-183

УПИТНИК АНКЕТЕ

Центар ЕПС-а за односе с јавношћу
Београд, Царине Милице 2
Телефон ЕПС за проверу: 011/687-199

А Н К Е Т А

**Шта грађани мисле о ЕПС-у и рационалној потрошњи струје
Јули, 1999. године**

**1. КАКО ОЦЕЊУЈЕТЕ РАД ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ ТОКОМ АГРЕСИЈЕ НАТО
СНАГА НА НАШУ ЗЕМЉУ, И НЕПОСРЕДНО ПОСЛЕ ТОГА:**

- | | |
|---------------|-------------------------------|
| 1. Одлично | 4. Слабо. ЗАШТО: _____ |
| 2. Врло добро | 5. Веома слабо. ЗАШТО: _____ |
| 3. Добро | 6. Не знам, не умем да оценим |

**2. ДА ЛИ СТЕ, ПО ВАШЕМ МИШЉЕЊУ, ДОВОЉНО ОБАВЕШТЕНИ О
ОШТЕЂЕЊИМА ОБЈЕКТА ЕПС-а ТОКОМ АГРЕСИЈЕ НАТО СНАГА НА
НАШУ ЗЕМЉУ:**

1. Обавештен сам сасвим довољно
2. Обавештен сам довољно
3. И јесам и нисам довољно обавештен
4. Нисам довољно обавештен. ЗАШТО: _____
5. Сасвим недовољно сам обавештен. ЗАШТО: _____
6. Не знам, не умем да одговорим

3. КОЛИКА СУ ТА ОШТЕЂЕЊА:

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1. Изузетно велика | 4. Мала |
| 2. Велика | 5. Изузетно мала |
| 3. Средња | 6. Не знам |

**4. ШТА МИСЛИТЕ ДА ЛИ ЕПС МОЖЕ, ДО ПОЧЕТКА ЗИМЕ, ДА ОБНОВИ
УНИШТЕНА ПОСТРОЈЕЊА:**

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. Може све да обнови | 4. Може да обнови мали део |
| 2. Може да обнови већи део | 5. Скоро ништа не може да обнови |
| 3. Може да обнови око половине | 6. Не знам, не умем да одговорим |

**5. ДА ЛИ ПОСЛЕ ОВОГ РАТА РАЦИОНАЛНИЈЕ ТРОШИТЕ ЕЛЕКТРИЧНУ
ЕНЕРГИЈУ НЕГО РАНИЈЕ:**

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Да, у знатној мери | 3. Не. ЗАШТО: _____ |
| 2. Да, само донекле | 4. Не знам, не умем да одговорим |

**6. С ОБЗИРОМ НА СТЕПЕН ОШТЕЂЕЊА ПОСТРОЈЕЊА ЕПС-а, КОЛИКО, ПО
ВАШЕМ МИШЉЕЊУ, ГРАЂАНИ ТРЕБА ДА СМАЊЕ ПОТРОШЊУ СТРУЈЕ У
ЗИМСКОЈ СЕЗОНИ:**

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. За две трећине (око 66%) | 5. За мање од 10% |
| 2. За половину (50%) | 6. Треба смањити потрошњу, али не знам колико |
| 3. За једну трећину (око 30%) | 7. Не треба смањивати потрошњу струје. |
| 4. За једну петину (око 20%) | ЗАШТО: _____ |

**7. ДА ЛИ ОЧЕКУЈЕТЕ ПРОБЛЕМЕ У СНАБДЕВАЊУ СТРУЈОМ ТОКОМ ЗИМСКЕ
СЕЗОНЕ:**

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. Очекујем | 3. Не очекујем |
| 2. И очекујем, и не очекујем | 4. Не знам, не умем да одговорим |

8. КОЛИКО ВЕРУЈЕТЕ ЕЛЕКТРОПРИВРЕДИ СРБИЈЕ КАДА УПОЗОРАВА ДА ТРЕБА ДА СЕ СМАЊИ ПОТРОШЊА СТРУЈЕ ЗА ГРЕЈАЊЕ:

1. Веома много верујем
 2. Верујем, али не много
 3. И верујем и не верујем
 4. Не верујем баш много. ЗАШТО: _____
 5. Не верујем уопште. ЗАШТО: _____
 6. Не знам, не умем да одговорим

9. КАКО СТЕ СЕ ДО САДА, ОСНОВНО И ДОПУНСКИ, ЗАГРЕВАЛИ У СВОЈОЈ КУЋИ/СТАНУ:

	Основно	Допунски
- Далеинско (централно) грејање из топлане	1	1
- Етажно грејање на струју	2	2
- Етажно грејање нафтом или угљем	3	3
- Уз помоћ шпорета и пећи за ложење	4	4
- Грејалицама и пећима на струју	5	5
- На неки други начин. КОЈИ: _____	6	6

10. КАКО НАМЕРАВАТЕ, ОСНОВНО И ДОПУНСКИ, ДА СЕ ГРЕЈЕТЕ ОВЕ ЗИМЕ:

	Основно	Допунски
- Далеинским (цент.) грејањем из топлане	1	1
- Етажним грејањем на струју	2	2
- Етажним грејањем нафтом или угљем	3	3
- Уз помоћ шпорета и пећи за ложење	4	4
- Грејалицама и пећима на струју	5	5
- На неки други начин. КОЈИ: _____	6	6

11. ДА ЛИ ТО ЗНАЧИ ДА ЋЕТЕ ОВЕ ЗИМЕ ОСТАТИ ПРИ ИСТОМ НАЧИНУ ГРЕЈАЊА И ДОГРЕВАЊА ИЛИ ПЛАНИРАТЕ НЕКЕ ПРОМЕНЕ:

1. Остајемо на истом
 2. Можда ћемо нешто мењати
 3. Сигурно ћемо нешто мењати
 4. То још не знамо

12. АКО СЕ ГРЕЈЕТЕ НА СТРУЈУ (ОСНОВНО ИЛИ ДОПУНСКИ), ПОД КОЈИМ УСЛОВИМА БИСТЕ ПРЕШЛИ НА ДРУГЕ НАЧИНЕ ГРЕЈАЊА (Могуће је дати до 3 одговора):

1. Само ако не буде струје (рестрикције и сл.)
 2. Уколико би струја поскупела
 3. Уколико би остали енергенти били јефтинији
 4. Ако бисмо добили кредит за друге енергенте
 5. Ако бисмо под повољним условима могли да набавимо шпорет или пећ
 6. Под неким другим условима. КОЈИМ: _____
 7. Не бисмо се одрекли струје за грејање и догревање - због навике и комфора
 8. Не бисмо се одрекли струје за грејање и догревање - због објективних немогућности промене
 9. Не знам, не умем да одговорим

13. ШТА БИ СТЕ ЈОШ ДОДАЛИ ОВОМ РАЗГОВОРУ О ЕЛЕКТРОПРИВРЕДИ СРБИЈЕ:

1. Ништа више, све сам рекао
 2. Могло би се још што-шта рећи, али не могу то сада
 3. ДОДАО БИХ СЛЕДЕЋЕ: _____

Молимо Вас да нам дате неколико података о себи...

14. ЗАНИМАЊЕ: _____ 15. ГОДИНЕ СТАРОСТИ: _____
 16. ШКОЛСКА СПРЕМА: _____ 17. ПОЛ: 1. Мушки 2. Женски
 18. ЕЛЕКТРОДИСТРИБУЦИЈА: 1 2/4 3 5/8 6 7 9 10

Телефонска мрежна група: _____ Интервјуер: _____

Прилог 20. Саопштење за јавност, Београд, 1. децембар 2014. године



Саопштење за јавност

(Београд, 1. децембар 2014. године)

Снажан ветар и јака ледена киша довели до испада на далеководима ЕМС

Све екипе на терену, надљудски напори у тешким условима

Због јаке ледене кише и снажних удара ветра данас у поподневним часовима дошло је до кварова на 110 kV далеководима Јавног предузећа „Електроурежа Србије“ и без напајања су становници Мајданпека и Доњег Милановца и дела Бора. „Електропривреда Србије“ је ЕМС-у понудила све расположиве екипе и на терену је максималан број запослених који у катастрофалним условима чине надљудске напоре како би оспособили далеководе.

Председник Владе Србије Александар Вучић, иако је у служебеној посети Израелу, у сталној је комуникацији са директорима „Електропривреде Србије“ и „Електроуреже Србије“ Александром Обрадовићем и Николом Петровићем. Директори ЕПС и ЕМС су известили премијера Вучића да је максималан број екипа на терену, те да се ради на отклањању квара и проналажењу алтернативних праваца напајања и што скоријег решења проблема како би грађани и привреда што пре добили електричну енергију.

Послови односа с јавношћу ЈП ЕПС

Прилог 21. Саопштење за јавност, Београд, 9. децембар 2014. године



Саопштење за јавност

(Београд, 9. децембар 2014. године)

Сви градови, већа и мања насеља у источној Србији имају електричну енергију

Постепена нормализација снабдевања

Снабдевање електричном енергијом у источној Србији постепено се нормализује. Сви већи центри, градови, већа и мања насеља имају електричну енергију. Без напајања су поједина планинска села на ободима Ртња, Старе планине, Тресибабе и Тупижника.

На терену су сви електромонтери из погона и пословница „Електротимока“, који покрива ово подручје, и они раде даноноћно у изузетно тешким условима, по јакој суснежици и леду. На температурама које су испод нуле, ове услове погоршавају снажан ветар и густа магла која се са планина није разишла већ осам дана.

Ангажовано је још 80 електромонтера из дистрибуција из Ниша, Лесковца, Прокупља, Пирота и Врања и у погону је сва механизација из ових огранака привредног друштва „Југоисток“. Електромонтери веома често раде Сизифов посао где оно што током дана изграде, у току ноћи падне. Колегама из „Југоистока“ упомоћ су притекли монтери из „Електросрбије“.

Како мештани кажу, ради се о незапамћеној временској неприлици која се у овим крајевима никада пре није догодила. У селима у којима су тешке ледене капи оковале свако дрво, објекат и стуб електромреже тешко је и само допремање материјала и опреме, јер су поједина села непроходна. Лед је такве тежине да се поједина насеља и предели поред пута не могу препознати. Дрвеће се савија до земље и ломи, а због овако снажног невремена падају и стубови дистрибутивне мреже. У веома тешким временским условима монтери

„Електропривреде Србије“ чине све како би отклонили кварове, оспособили мрежу и сви купци у најкраћем року добили електричну енергију.



Послови односа с јавношћу ЈП ЕПС

Прилог 22. „Деинформације јаче од мраза и мрака“, Данас, 6.12.2014. године

4/22/2015

Dnevni list Danas | Друштво | Деинформације јаче од мраза и мрака

05/12/2014 18:53 | Donji Milanovac, Majdanpek | Foto: Beta-MINISTARSTVO ODBRANE SRBIJE
Kako smo se u „ledenoj opštini“ vratili sto godina unazad

Деинформације јаче од мраза и мрака

NA LICU MESTA

Autor: Jelena Bujdić Krečković

Donji Milanovac, Majdanpek - Majdanpek je ovih dana bio u hedovima televizijskih vesti i na naslovnim stranama, što štampanih, što elektronskih izdanja. Međutim, stanovnici ove opštine u istočnoj Srbiji, bar veći deo njih, nisu mogli da vide i pročitaju ono što se o njima piše. Ovakvu „slavu“ Majdanpeka nakratko je zasenila ledenica koja je pala na glavu ministra energetike dok je govorio novinarima u četvrtak, što je na neko vreme problem sa strujom, vodom, grejanjem, fiksnim i mobilnim telefonima i čime sve ne stavilo u drugi plan.

Da podsetimo, svetla su se pogasila u ponedeljak, negde oko 17 sati i ako se ne računa kratkotrajno uključenje u sredu večer, čitava opština je bila u mraku sve do četvrtka oko 19 sati. Valja naglasiti – opština – zbog brojnih izveštača koji nijednom nisu pomenuli ostala naselja u kojima živi više ljudi nego u Majdanpeku, i koji su, ako se izuzme daljinsko grejanje četiri dana mučili istu muku. Sat, gore dole i nije tako puno bitno, posle puna 74 sata i jako puno izgorelih sveća, potrošenih baterija i nerviranja, nerviranja, nerviranja. Bez ikakve vremenske mašine, vratili smo se skoro vek unazad. Prvi sati i nisu tako teško pali jer je vladalo uverenje da će to brzo biti sredeno, međutim, već prvo jutro bez struje najavilo je probleme.

Od utorka ujutru slavine u domovima Donjomilanovačana počele su da presušuju, baterije na telefonima približile se minimumu, internet je već bio misaona imenica, a posle par sati bila je lutrija pronalči u prodavnicama sveće. Slično je bilo i sa dnevnim novinama.

Ono čega je bilo u izobilju jesu dezinformacije – tako ste na ulici ili čak kod nekih koji bi trebalo da budu obavešteni mogli da čujete da je neki dalekovod na dijametralno raznim mestima, da je izgorela trafostanica, da struja samo što nije stigla, a pravih informacija – šta se i gde događa, nije bilo. Srećnici koji nisu arhivirali tranzistore ili su im baterije pametnih telefona bile izdržljivije dolazili su do vesti u kojima su prva dva dana davane neke optimistične prognoze o „samo što nije“ uspostavljeno snabdevanje strujom ili su nas sa danom zakašnjenja obavestavali da smo dobili signal mobilne i fiksne telefonije.

Iako je bilo za očekivati da lokalna Elektrodistribucija raspolaže bar nekom proverenom informacijom, električar koji je došao da očita stanje brojala pitao je „znaš li ti nešto u vezi s ovom strujom?“

Kao i u Majdanpek i u Donji Milanovac dopremljena je flaširana voda i hleb kao pomoć. I opet je bilo onih koji su uzimali više nego što im je bilo potrebno, valjda zato što je džabe. Sram je imenica koja ne postoji u njihovom rečniku. Cisternama je dovožena tehnička i pljača vode. Prodevnice su bile uobičajeno snabdevene, kao i pijaca, bez podizanja cena, a trošila se najviše konzervirana roba i ono što ne zahteva posebne uslove čuvanja. Autobusi su normalno saobraćali, škola i obdanište nisu radili.

Taksisti su, dok nije stigao agregat na benzinsku pumpu, gorivo i plin točili u obližnjim mestima. Budući da novac nije mogao da se podigne na uobičajeni način, rešenje je bilo otići do šezdesetak kilometara udaljenog Golupca ili Kladova. U firmama u kojima je bez struje mogao da se organizuje posao radilo se i ovih dana. Još malo, pa kao i svakog drugog, normalnog dana. Da nije bilo sveg pomenutog haosa, koji je sigurno mogao da se ublaži.

Tablič uz „smederevac“

Ruku na srce, ovo mrakovanje imalo je i dobre strane. Odmorili smo se malo od dnevnapolitičkih informacija. Provodili više vremena zajedno. Sa porodicom i prijateljima, jer je u društvu bilo lakše. A i toplije, naročito ako prijatelj ili komšija ima „smederevac“ ili peć na drva. Podsetili smo se raznih društvenih igara – od tabliča, ne ljubi se čoveče, jamba, pa do monopola. Naučili kako skuhati ručak sa sušenim izborom namirnica ili se okupati sa nekoliko litara vode, pošto nemaš više. I kako smo i koliko postali zavisni od struje.

Прилог 23. Саопштење, 10.12.2014.



Саопштење за јавност

(Београд, 10. децембар 2014. године)

Веома лоши временски услови и даље отежавају рад електромонтера у источној Србији

Кварове отклањају монтери из целе Србије

Веома лоши временски услови и даље отежавају рад електромонтера у источној Србији. Монтерима „Југоистока“ помажу и екипе из других делова „Електропривреде Србије“ и то пет из „Електровојводине“, три из „Електродистрибуције Београд“, три из крагујевачког „Центра“ и четири екипе из краљевачке „Електросрбије“. Монтери „Електропривреде Србије“ даноноћно раде на томе како би што пре отклонили кварове, оспособили мрежу и сви купци у најкраћем року добили електричну енергију.

На мрежи која је санирана током јучерашњег дана поново је у току ноћи дошло до кварова и веома је тешко у неким местима успоставити напон. Временски услови су и даље катастрофални. Снег не престаје да пада, магла је велика, а уз температуре близу нуле не смањује се количина леда на проводницима. Додатни проблем ствара снег који непрекидно пада од прексиноћ, па су сви путеви у источној Србији под снегом, а нека од ободних планинских села су и завејана. У координацији са општинама Књажевац, Сврљиг и Бољевац ради се на рашчишћавању путева како би електромонтери стигли на локације где су кварови.

Пројекција метеоролошких услова за наредних неколико дана указује на побољшање временских прилика. После осам дана тако би могло да дође до смањења облачности са планинских венаца и лед са проводника и стубова кренуо би да се топи.

Послови односа с јавношћу ЈП ЕПС

Прилог 24. Саопштење, 12.12.2014.



Саопштење за јавност

(Београд, 12. децембар 2014. године)

Даноноћни рад монтажера ЕПС на отклањању кварова у источној Србији

Многа села добила струју, у току радови у најнеприступачнијим селима

Ситуација са снабдевањем електричном енергијом у источној Србији је из дана у дан све боља. У овом тренутку веома мали број грађана је без напајања. На територији општине Бољевац скоро сва места имају уредно снабдевање, обезбеђено је напајање из два правца, а у току су радови на оспособљавању примарног напајања које је било у квару. Нормализује се ситуација и у селима око Сврљига.

Само по једно село у општини Бољевац и Сврљиг нема напајање преко дистрибутивне мреже, већ путем агрегата, јер у овом тренутку далековод који спроводи струју до тих села није доведен у исправно стање. Када је у питању општина Књажевац, једино најпроблематичнија места, односно села Миљковац, Влашко поље, Радичевац и Шарбановац тренутно немају електричну енергију, али се са побољшањем временских прилика очекује да ће електромонтери „Електропривреде Србије“ успети да дођу и до трасе сваког спорног далековода и отклоне квар. Најтеже ће се допрети до најудаљенијих села до којих веома често долази само нисконапонска мрежа, али монтажери ЕПС чине све како би сваки купац добио електричну енергију у најкраћем року.

Претходних дана веома лоши временски услови отежавали су рад електромонтера који су даноноћно на неприступачним теренима покушавали да отклоне кварове на делководима и проводницима. Очекивања су да ће током викенда доћи до потпуне нормализације у напајању свих проблематичних делова у источној Србији.

Послови односа с јавношћу ЈП ЕПС

Прилог 25. Упитник Обреновац

УПИТНИК

за истраживање о обавештавању грађана у време поплава у мају 2014.

(Обреновац)

Ово истраживање се спроводи с циљем да се установи колико су грађани Обреновца, који је био угрожен елементарним непогодама, били информисани о томе шта се догађало и шта се предузимало да буду боље обавештени.

Резултати истраживања биће коришћени искључиво у истраживачке и аналитичке сврхе, за израду научног рада.

Анкета је анонимна и није потребно да унесите своје име и презиме.

Молимо вас да пажљиво прочитате свако питање и да на њега одговорите.

Унапред се захваљујемо!

1. Колико дана сте били без струје у време поплава које су захватиле ваш град прошле године? (уписати број дана _____)

2. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информацију због чега се то десило?

1. нисмо имали никакву информацију
2. имали смо информације

3. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?

1. да _____ (наведите како)
2. не

4. АКО СТЕ ИМАЛИ ИНФОРМАЦИЈЕ: Ко вас је о томе обавестио (преко ког медија)?

1. обавештени смо преко _____ (навести извор информације)
2. редовно смо обавештавани преко саопштења ЕПС-а
3. слушали смо шта се прича међу грађанима

5. Шта сте у свом домаћинству имали од уређаја преко којих сте могли да добијете информације које су вам биле битне у тим данима? (заокружите све што сте имали при себи у тим данима)

1. фиксни телефон
2. обичан мобилни телефон (навести колико ____)
3. мобилни телефон андроид (навести колико ____)
4. ТВ
5. радио
6. радио у колима
7. транзисторски радио-пријемник
8. компјутер са интернетом
9. други рачунарски уређај са интернетом
10. нешто друго. _____ (наведите шта).

6. У првим даним по настанку ванредне ситуације како сте се обавештавали?

1. преко електронских медија
2. преко интернета
3. разговором преко фиксног и мобилног телефона са онима који су имали струју
4. никако, јер нисам имао струју

7. Ако сте имали могућност да се обавештавате преко транзисторског радио-пријемника, преко које радио-станице сте се информисали?

1. немам транзисторски радио-пријемник
 2. да, имам га и слушао/ла сам следеће станице (навести) _____
-

8. Да ли сте успевали да на било који начин обезбедите напајање уређаја преко којих сте могли да добијете неке информације (мобилни телефон, лап топ, таблет)?

1. да, (како) _____
2. не, били смо у потпуном информативном мраку

9. Да ли сте од представника локалне самоуправе у директном контакту добијали информације о дешавањима у граду?

1. да, и углавном су биле тачне и поуздане

2. да, али недовољно и то нису биле тачне информације
3. нико нас није ни о чему обавештавао, били смо препуштени гласинама

10. Да ли сматрате да је потребно да за обавештавање људи о животу и дешавањима у локалној заједници постоје и локални јавни сервиси (општинске или регионалне телевизије и радио-станице) чије би финансирање помогла локална самоуправа?

1. да, они би нас најбоље обавештавали
2. није битно ко је власник, битно је да нас информише
3. неки други одговор.....

11. Колико је за вас важно да у тим данима када су ванредне околности, у право време редовно добијате тачне информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација са снабдевањем електричном енергијом нормализовати?

1. веома важно
2. важно
3. није важно

12. Од кога очекујете да вас о томе обавештава?

1. пре свега од представника државе и локалне самоуправе
2. од ЕПС-а, дистрибуција, ЕМС-а
3. од медија
4. сви они треба да нас редовно и тачно обавештавају

13. Да ли ћете после овог искуства набавити транзисторски радио-пријемник који ће вам и када нема струје омогућити да слушате разне радио-станице?

1. да, обавезно
2. размислићу
3. не

На крају вас молимо за неколико података о вама, који сте попунили упитник – ти подаци су потребни ради статистичке анализе.

14. Пол

1. Женско
2. Мушко

15. Колико година имате _____ (уписати)

16. Који је највиши степен формалног образовања који сте завршили?

1. Основна школа или ниже
2. Средња школа
3. Виша школа, факултет

17. Број чланова вашег домаћинства _____ (уписати), од тога млађих од 18 година _____ (уписати)

18. Просечна месечна примања вашег домаћинства _____ динара (не морате одговорити ако не желите)

ХВАЛА НА САРАДЊИ!

Прилог 26. Упитник Мајданпек

УПИТНИК

за истраживање о обавештавању грађана у време елементарних непогода
(Мајданпек)

Ово истраживање се спроводи с циљем да се установи колико су грађани Мајданпека и околине, који су били угрожени елементарним непогодама, имали информације о томе шта се догађало и шта се предузимало да буду боље обавештени.

Резултати истраживања биће коришћени искључиво у истраживачке и аналитичке сврхе, за израду научног рада.

Анкета је анонимна и није потребно да уносите своје име и презиме.

Молимо вас да пажљиво прочитате свако питање и да на њега одговорите.

Унапред се захваљујемо!

1. Колико дана сте били без струје у време временских непогода које су прошле године захватиле ваш град? (уписати број дана _____)

2. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информацију због чега се то десило?

1. нисмо имали никакву информацију
2. имали сам информације

3. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?

1. да _____ (наведите како)
2. не

4. АКО СТЕ ИМАЛИ ИНФОРМАЦИЈЕ: Ко вас је о томе обавестио (преко ког медија)?

1. обавештени смо преко _____ (навести извор информације)
2. редовно смо обавештавани преко саопштења ЕПС-а и ЕМС-а
3. слушали смо шта се прича међу грађанима

5. Шта сте у свом домаћинству имали од уређаја преко којих сте могли да добијете информације које су вам биле битне у тим данима када сте били без струје? (заокружите све што сте имали при себи у тим данима)

1. фиксни телефон
2. обичан мобилни телефон (навести колико ____)
3. мобилни телефон андроид (навести колико ____)
4. ТВ
5. радио
6. радио у колима
7. транзисторски радио-пријемник
8. компјутер са интернетом
9. други рачунарски уређај са интернетом
10. нешто друго. _____ (наведите шта).

6. У првим данима по нестанку струје како сте се обавештавали?

1. преко електронских медија
2. преко интернета
3. разговором преко фиксног и мобилног телефона са онима који сте имали струју
4. никако, јер нисам имао струју

7. Ако сте имали могућност да се обавештавате преко транзисторског радио-пријемника, преко које радио-станице сте се информисали?

1. немам транзисторски радио-пријемник
 2. да, имам га и слушао/ла сам следеће станице (навести) _____
-

8. Да ли сте успевали да на било који начин обезбедите напајање уређаја преко којих сте могли да добијете неке информације (мобилни телефон, лап топ, таблет)?

1. да, (како) _____
2. не, били смо у потпуном информативном мраку

9. Да ли сте од представника локалне самоуправе у директном контакту добијали информације о дешавањима у граду?

1. да, и углавном су биле тачне и поуздане

2. да, али недовољно и то нису биле тачне информације
3. нико нас није ни о чему обавештавао, били смо препуштени гласинама

10. Да ли сматрате да је потребно да за обавештавање људи о животу и дешавањима у локалној заједници постоје и локални јавни сервиси (општинске или регионалне телевизије и радио-станице) чије би финансирање помогла локална самоуправа?

1. да, они би нас најбоље обавештавали
2. није битно ко је власник, битно је да нас информише
3. неки други одговор.....

11. Колико је за вас важно да у тим данима, када сте без електричне енергије, у право време редовно добијате тачне информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација нормализовати?

1. веома важно
2. важно
3. није важно

12. Од кога очекујете да вас о томе обавештава?

1. пре свега од представника државе и локалне самоуправе
2. од ЕПС-а, своје дистрибуције, ЕМС-а,
3. од медија
4. сви они треба да нас редовно и тачно обавештавају

13. Да ли ћете после овог искуства набавити транзисторски радио-пријемник који ће вам и када немате струје омогућити да слушате разне радио-станице?

1. да, обавезно
2. размислићу
3. не

На крају вас молимо за неколико података о вама, који сте попунили упитник – ти подаци су потребни ради статистичке анализе.

14. Пол

1. Женско
2. Мушко

15. Колико година имате _____ (уписати)

16. Који је највиши степен формалног образовања који сте завршили?

1. Основна школа или ниже
2. Средња школа
3. Виша школа, факултет

17. Број чланова вашег домаћинства _____ (уписати), од тога млађих од 18 година _____ (уписати)

18. Просечна месечна примања вашег домаћинства _____ динара (не морате одговорити ако не желите)

ХВАЛА НА САРАДЊИ!

СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Комуникацијски модел Шенона и Вивера.....	29
Слика 2. Односи с јавностима (ток процеса)	60
Слика 3. Модел организације у коме су односи с јавношћу задужени за све корпоративне комуникације.....	91
Слика 4. Модел организације у коме су односи с јавношћу и маркетинг посебне организационе целине.....	93
Слика 5. Модел организације у коме се примењују интегрисане маркетинг комуникације.....	94
Слика 6. Циљне јавности компаније.....	102
Слика 7. Кома је поверена комуникација преко друштвених мрежа (2012).....	146
Слика 8. Топ 100 српских компанија на друштвеним мрежама.....	152
Слика 9. ЦЕКОР против кредита за коришћење угља.....	174
Слика 10. Фазе кризе – Финков модел.....	184
Слика 11. Ток кризе.....	185
Слика 12. Портфолио криза.....	188
Слика 13. FEMA – emergency management.....	201
Слика 14. Чејс-Донсов модел кризног менаџмента.....	214
Слика 15. План кризне комуникације.....	219
Слика 16. Организациона шема Електропривреде Србије 1999. године.....	240
Слика 17. Шема комуникација у комуникационом тиму ЕПС-а у ратним условима и описи послова.....	253
Слика 18. Канали комуникације ЕПС-а у ратним условима.....	259
Слика 19. Оцена сопствене обавештености о оштећењима објеката ЕПС-а.....	278
Слика 20. Оцена степена оштећења објеката ЕПС-а.....	279
Слика 21. Односи између идентитета, имица и угледа.....	280
Слика 22. Оцене рада ЕПС-а за време НАТО агресије.....	283
Слика 23. Процена могућности обнове објеката ЕПС-а до почетка зиме.....	284
Слика 24. Рационалнија потрошња струје после рата.....	285
Слика 25. „Ланац“ информација и реакција.....	286
Слика 26. Колико верујете ЕПС-у када апелује да се смањи потрошња струје?.....	287
Слика 27. Енергетски субјекти на тржишту електричне енергије у Србији, стање 1.7.2015.....	295

Слика 28. Организациона шема Електропривреде Србије од 1.7.2015.....	297
Слика 29. Организациона шема Сектора за односе с јавношћу 1.7.2015.....	300
Слика 30. Позиције односа с јавношћу и маркетинга у организацији ЈП ЕПС.....	301
Слика 31. Организациона шема која омогућава интегрисане комуникације у ЈП ЕПС.....	364
Слика 32. Комуникација са кол центром ОДС-а.....	365
Слика 33. Шема интерних и екстерних комуникација у условима прекида у снабдевању електричном енергијом.....	367
Слика 34. Шема интерних и екстерних комуникација у условима прекида у снабдевању због хаварије у производним капацитетима ЕПС-а.....	369
Слика 35. Могућа организација Службе 112.....	383
Слика 36. Комуникација грађана ка хитним службама преко бројева 112, 192, 193 и 194.	385
Слика 37. Шема комуникације у ванредним ситуацијама (прекид у снабдевању ел.енергијом).....	388
Слика 38. Могућа шема комуникације са медијима у ратним условима.....	414
Слика 39. Шема комуникације кризних тимова у условима рата.....	416
Слика 40. Шема комуникације са грађанима.....	423
Слика 41. Шема комуникација која обезбеђује квалитетну размену информација између тимова за комуникацију.....	427
Слика 42. Унутрашњост авиона ЕЦ-130Ј „командо соло“	467

СПИСАК ГРАФИКОНА

Графикон 1. Сарадња комуникационих професионалаца са масовним медијима – стратешка партнерства и неплаћене интеракције биће све важније.....	84
Графикон 2. Које екстерне услуге се највише користе.....	90
Графикон 3. Приступ уређајима.....	135
Графикон 4. Друштвене мреже на којима се налазе српске компаније.....	148
Графикон 5. У које сврху се најчешће користе друштвене мреже.....	150
Графикон 6. Неопходан ниво смањења потрошње у зимској сезони.....	285
Графикон 7. Да ли верујете порукама Електропривреде Србије? (поређење 1995. и 1999. година).....	289
Графикон 8. Тип кризе: место/трајање кризе.....	315
Графикон 9. Шта сте у свом домаћинству имали од уређаја преко којих сте могли да добијете информације које су вам биле битне у тим данима када сте били без струје?	317
Графикон 10. Ако сте имали информације, ко вас је о томе обавестио (преко ког медија)?	323
Графикон 11. Како сте се обавештавали у првим данима по нестанку струје?.....	324
Графикон 12. Да ли сте од представника локалне самоуправе у директном контакту добијали информације о дешавањима у граду?.....	326
Графикон 13. Да ли сте, с обзиром на искуства из 1999. године, могли да организујете живот у домаћинству без електричне енергије?	329
Графикон 14. Колико је за вас важно да у тим данима, када сте без електричне енергије, у право време редовно добијате информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација нормализовати?.....	333
Графикон 15. Колико је за вас важно да у тим данима када су ванредне околности у право време, редовно, добијате тачне информације о томе шта се дешава у вашем граду и када ће се ситуација нормализовати?.....	334
Графикон 16. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (збирни резултати за оба града).....	335
Графикон 17. Од кога очекујете да вас о томе обавештава?.....	336
Графикон 18. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (Обреновац).....	337
Графикон 19. Од кога очекујете да вас о томе обавештава? (Мајданпек).....	337

Графикон 20. Ако сте имали могућност да се обавештавате преко транзисторског радио-пријемника, преко које радио-станице сте се информисали?.....	339
Графикон 21. Да ли сматрате да је потребно да за обавештавање људи о животу и дешавањима у локалној заједници постоје и локални јавни сервиси (општинске или регионалне телевизије и радио-станице) чије би финансирање помогла локална самоуправа?.....	340
Графикон 22. Да ли ћете после овог искуства набавити транзисторски радио-пријемник који ће вам и кад немате струје омогућити да слушате разне радио-станице?.....	341
Графикон 23. Ка којим групацијама су усмерени персонализовани видови комуникације ОДС-ова у Еурелектрику.....	358
Графикон 24. Којим каналом ОДС-ови из Еурелектрика достављају информације купцима о стању мреже.....	359
Графикон 25. Који тип информација достављате купцима у вези са испадима?.....	361

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Које онлајн алате и друштвене медије највише користимо.....	149
Табела 2. Пет највећих фирми* /присуство на друштвеним мрежама** (*критеријум – највећа нето добит у 2013; **стање на дан 30.8.2015. у 20,00 сати).....	153
Табела 3. Пет највећих фирми*/ присуство на друштвеним мрежама** (*критеријум исина прихода у 2013; **стање на дан 30.8.2015. у 20,00 сати).....	153
Табела 4. Типови кризних ситуација.....	186
Табела 5. Ванредне и кризне ситуације.....	190
Табела 6. Разлика између комуникације ризика и кризних комуникација.....	209
Табела 7. Реализација узорка по електродистрибутивним предузећима.....	276
Табела 8. Број купаца и количина преузете електричне енергије.....	288
Табела 9. Критичне инфраструктуре у ЕУ.....	304
Табела 10. Претње и актери.....	307
Табела 11. Упросечена демографија узорака и трајања кризе за Обреновац и Мајданпек (социо-демографска обележја узорка).....	315
Табела 12. Када сте остали без струје, да ли сте ви и ваши укућани имали информацију бог чега се то десило?.....	316
Табела 13. Преко којих уређаја сте се обавештавали / да ли сте имали информацију зашто немате струју?.....	319
Табела 14. Извор информација и степен информисаности грађана Обреновца и Мајданпека током кризе.....	321
Табела 15. Степен информисаности и врста медија – извора информација.....	325
Табела 16. Просечан број чланова домаћинства и степен организованости домаћинства у периоду без електричне енергије.....	330
Табела 17. Просечан број малолетних чланова домаћинства и степен организованости домаћинства у периоду без електричне енергије.....	330
Табела 18. Резиме првог дела анализе истраживања – вредности кризног информисања.....	344
Табела 19. Резиме другог дела анализе истраживања – важност кризног информисања.....	345

Табела 20. Распоживост комуникационих система у условима прекида у снабдевању електричном енергијом.....	349
Табела 21. Анализа власништва медија у Србији.....	445

ЛИТЕРАТУРА

- Аврамов, С. (2006). *Цивилно друштво и невладине организације*, Нова Европа, Београд.
- Adižes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad.
- Andersen, P. A., & Spitzberg, B. H. (2009). „Myth and Maxims of Risk and Crisis Communication“. In R. L. Heath & D. O’Hair (Eds.), *Handbook of Crisis Communication* (pp. 206–226). New York: Routledge.
- Arquilla, J., Ronfeldt, D. „Cyberwar is Coming!“ RAND corporation, published in the *Journal of Comparative Strategy*, Vol 12 No. 2 Summer 1993, pp.141–165.
- Avakumović, J., Avakumović, J. Milinković, M., „Komuniciranje u kriznim situacijama“, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, Zbornik, стр. 381.
- Bal, F. (1997). *Moć medija*, Clio, Beograd.
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organisations II*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- преузето из Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 114.
- Beham, M., „Kriegstrommeln“, Medien, Kriegs und Politik, München, y Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 270.
- Bernajs, E. (2014). *Propaganda*, Ammonite, Beograd.
- Bernays E. L. on Public relations, y Miroslavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College – Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 23.
- Blek, S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd.
- Blumler, J. i Gurevitch, M. „Towards a Comparative Framework for Political Communication Research”, 1975. u: Chaffee, S. (ur.) *Political Communication*, Sage, London.
- Bogdanić, A., „Public relations u kriznim situacijama“, Poslovna škola za public relations.
- Borodzicz, P. E. (2005). *Risk, Crisis and Security Management*, Wiley.
- Botan, C.H. & Taylor, M. (2004). „Public relations: State of the field“, *Journal of communication*, 54 (4), 2004, стр. 645–661.
- Brigs, A. i Berk, P., Berk P. (2006). *Društvena istorija medija*, Clio, Beograd.
- Brigs, A., Kobli, P. (2005). *Uvod u studije medija*, Clio, Beograd.
- Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- Burns, L. S. (2009). *Razumjeti novinarstvo*. Medijska istraživanja, Zagreb.
- Cebalović, M., Jakšić, I., „PR o medijima i mediji o PR-u“, Međunarodna konferencija „Mediji

- i PR“, Bijelo Polje, 2013.
- Coombs, T. (2005). “Crisis communication” in Roberth, L. Heath (ed.) *Encyclopedia of Public Relations*, Vol. 2, Sage Publications, London, p. 221.
- Coombs, T. W. (1999). *Ongoing Crisis Communications: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Corona, D., Public relation Journal, y Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 17.
- Cottle, S. (2009). *Global Crisis Reporting: Journalism in the Global Age*, Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Covello, V. (2008). *Risk Communication: Principles, Tools and Techniques*, y Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications - Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Croft, S., LSPR Worlwide, power point presentation, Londonska škola za odnose s javnošću, Beograd, 2007.
- Cu, S. (2014). *Umeće ratovanja*, baBun, Beograd.
- Cutlip, S. M., “The unseen power: Public Relations. A history”. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey Hove, Uk, 1994, pp. 4, преузето из Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršić, Beograd, стр. 60.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, M. G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- Cutlip, S., „The Unseen Power, Public relations, A History“, Hillsdale. N.J., y Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 269.
- Cvetković, Z.S. (2014). *Gebels – gospodar istinite laži*, Dereta, Beograd.
- Чернов, А. (2007). *Трагање за културним идентитетом – фактор медија*, Прометеј, Београд.
- Čolak, J. „Strategija kao odgovor na krizu“, y Zborniku radova 8. međunarodne naučno-stručne konferencije „Na putu ka dobu znanja“, Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2010.
- Čomski, N., (2008), *Hegemonija ili opstanak*, Rubikon, Novi Sad.
- Dance/Larson, „The Function of Human Communication - A theoretical Approach“, Holt/Reinhart/Winston, USA, 1976. y Tomić, Z., (2003), *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 29.
- Davidson, W. i Cotter, P., „Sense of Community and Political Participation“, *Journal of*

- Community Psychology*, 1989, god. 17, стр. 119–125.
- Davis, A. (2005). *Public Relations od A do Z*, Adižes, Novi Sad.
- Denk, R. (1996). Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption, у: Eschenbach, R.: *Die Krise als Normalfall*, Österreichischer Controllertag 17, Service, Wien.
- Deutscher Bundestag, Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften – am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung, 2011, стр. 104.
- Dewey, J., “The Public and Its Problems“, (New York: Henry Holt and Company, 1927, стр. 15–17, преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 201.
- Диги, Ј. (1929). *Преображају јавног права*, Издавачка књижарница Геца Кон, Београд.
- Dowling, R. G. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for developing the Corporate Brand*, London, Cogan Page.
- Džambegović, E. (2010). *Odnosi s javnošću ili žongliranje informacijama – istorija i teorija PR*, Miloš Kramaršič, Beograd.
- Eagles, M. i Erfle, S., „Community Cohesion and Voter Turnout in English Parliamentary Constituencies“, *British Journal of Political Science*, 1989, god. 19, br. 1, стр. 115–125.
- Edwards, L. „Exploring the role of public relations as a cultural intermediary occupation“, *Cultural Sociology*, 6 (4), 2012, стр. 438–454.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*, 3rd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fidler, R. (2004). *Mediamorfozis*, Clio, Beograd.
- Fisher, B., & Horsley, J. S. (2005, March 4). “From propagandists to professionals: Modeling public relations in the public sector”. Paper presented at the Association for Education in Journalism and Mass Communication's Southeast Colloquium, Athens, Ga. p. 4.
- Фон Клаузевиц, К. (1939). *О рату*, свеска прва, Геца Кон АД, Београд.
- Форца, Б., „Нове форме сукоба“, *Војни информатор*, 4/01, 2001, стр. 14.
- Framework for Environmental Health Risk Management (Presidential/Congressional Commission on Risk Assessment and Risk Management, 1997) Final Report, Vol. 1. Washington, DC.
- Franklin, M. (2005). „You Want to Vote Where Everybody Knows Your Name. Anonymity, Expressive Engagement and Turnout Among Young Adults“, рад представљен на годишњем сусрету Америчког удружења политичких наука, Washington DC.

- Гаћиновић, Р., „Политичка пропаганда – ефикасно оружје у савременом рату“, у *Српска политичка мисао*, број 2/2011, Институт за политичке студије, Београд, стр. 149–168.
- Гаћиновић, Р., „Управљање кризама“, *Национални интерес*, број 1/2011, год. VII, vol. 10, стр. 299–318.
- Galbraith, J. K. (1987). *Nova industrijska država*, Stvarnost, Zagreb.
- Galloway, Ch., J., „Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations“. *Public Relations Inquiry*, 2 (2), 2013, стр. 147–159.
- Garnett, J. L., & Kouzmin, A. (Eds.). (1997). *Handbook of administrative communication*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Geenen, E. M. (2009). *Warnung der Bevölkerung. Gefahren und Warnung*. Drei Beiträge, hgg. von der Schutzkommission beim Bundesminister des Innern. Schriften der Schutzkommission. Band 1, стр. 61–102.
- Gerhardt, V. (2012). *Offentlichkeit. Die politische Form des Bewusstseins*, C. H. Beck oHG, Munchen.
- Gigliotti, R. and Ronald, J. (1991). *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York, NY.
- Gill, D. & Adams, B., (1998), *ABC of Communication studies*, Cheltenham: Thomas Nelson.
- Gosselin, T. (2005). „The Influence of Local Media on Local Government Performance and Why It Matters“, у u: Soós, G. i Zentai, V. (ur.), *Faces of Local Democracy: Comparative papers from Central and Eastern Europe*, Open Society Institute, Budapest, Local Government and Public Service Reform Initiative, стр. 125–167.
- Graber, D. A. (2003). *The power of communication: Managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ Press.
- Greenberg, L., Goodman, S., Soo Hoo, K. (1998). *Information Warfare and International Law*, National Defense, University, Washington DC.
- Greener, T. “Secrets of Successful PR and image Making”, Butterworth-Heinemann, 1990, преузето из Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College – Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.
- Grunig J., „Managing Public Relations“ у Mirosavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College – Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 26.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). „Strategic management, publics, and issues“. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-158).

- Grunig, J. E., „Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society”. *Central European Journal of Communication*, 4 (1), 2011, стр. 11–31.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. New York: Routledge.
- Grunig, J.E. and T. Hunt. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J.E., „Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function“, *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), 2006, стр. 151–176.
- Grunig, J.E., „Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society“, *Central European Journal of Communication*, 4 (1), 2011, стр. 11–31.
- Gurevitch/Roberts, „Issues in the Study of Mass Communication“, Mc Graw Hill, 1985, преузето из Tomić Z., (2004), *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 8.
- Hallahan, K., „Publicitet pod opsadom: kritičko poređenje i analiza content marketing, brand journalism, native advertising i sadržaja koje su stvorili korisnici, kao izazova u profesionalnoj praksi i transparentnosti“ y Y.G.Ji, J.H.Liu & Z.C.Li (Eds.), *Odnosi s javnošću u transparentnijem dobu*. 17. međunarodna konferencija o istraživanju odnosa s javnošću, Miami, Fl. IPRRC, 2014, стр. 391–437.
- Harris, T.L. (1993). *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies are Using the New PR to Gain a Competitive Edge* (Wiley Series on Business Strategy, Wiley Business & Economics / Public Relations / Advertising & Promotion, преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр.16.
- Herman, S.E., Mekčesni, V.R. (2004). *Globalni mediji*, Clio, Beograd.
- Hobsbom, E. (2008). *Globalizacija, demokratija i terorizam*, Arhipelag, Beograd.
- Holenstein, M., & Küng, L. (2008). *Stromausfall – was denkt die Bevölkerung*. Sicherheit, (3), стр. 61.
- Horsley, S. & Barker, R., „Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector An Initial Investigation“, *Journal of Business and Technical Communication*, October 2002, vol. 16 no. 4, 406–440.
- Howard, M.M., „The Weakness of Postcommunist Civil Society“, *Journal of Democracy*, V.13,

- № 1/2002, p.167. у Аврамов, С. (2006). *Цивилно друштво и невладине организације*, Нова Европа, Београд, стр. 96.
- Ind, N. (1996). *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd.
- Jefkins, F., „Public Relations for Management Success“, Croom Helm, Ltd, 1984, преузето из Миросављевић, М., (2008), *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College – Besjeda Banja Luka, Banja Luka, стр. 27.
- Jelisavčić, M., Stamenković, Ž., Basarić, M., Tomašević, V., „Operativno upravljanje elektroenergetskim sistemom Elektroprivrede Srbije u periodu od 23. marta do 11. juna 1999. godine“, JUKO CIGRE, Herceg Novi, 16–21.9.2001.
- Јевтовић, З. (2003). *Јавно мњење и политика*, Академија лепих уметности; Центар за савремену журналистику, Београд.
- Јевтовић, З., “Етичност дневне штампе у Србији”, *Српска политичка мисао*, број 2/2011, Институт за политичке студије, Београд, стр. 209.
- Joel, M. (2013). *Ctrl Alt Delete: Reboot Your Business. Reboot Your Life. Your Future Depends On It*. Business Plus, Grand Central Publishing, NY.
- Jowett, G. S. & Heath, R. L. (2004). Propaganda, In R. L. Heath (Ed.), *The Encyclopedia of Public Relations* (pp. 652–656). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jowett, G. S. & O'Donnell, V. (2006). *Propaganda and Persuasion*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karlins, M. and Abelson, Persuasio, H.I. „How Opinions and Attitudes are Changed“, Springer Publishing Company, Inc., New York, 1970, p.1, преузето из Šušnjić Đ., (2008), *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, стр.25.
- Kasio, V.F. (1999). *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad.
- Kastels, M., (2014), *Moć komunikacija*, Clio, Beograd.
- Keane, J. (1995). *Mediji i demokratija*, Filip Višnjić, Beograd.
- Кечић, Ж. (2014). „Potencijal napada na kritičnu infrastrukturu“, Registar nacionalnog internet domena Srbije, panel diskusija „Internet bezbednost 3 u 1“, Beograd.
- Kešetović, Ž. (2009), *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti, Beograd.
- Kešetović, Ž., Marić, P., „Teorijska polazišta u istraživanju kriznog komuniciranja u sustavima za upravljanje izvanrednim situacijama“, 9. Međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja, Veleučilište Velika Gorica.
- Kešetović, Ž., Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica.
- Кешетовић, Ж. (2010). „Правни оквир система за реаговање у ванредним ситуацијама –

- компаративна искуства“, *Прописи и пракса*, 1/2010, стр. 21–32.
- Кешетовић, Ж., Милашиновић, С., „Кризни менаџмент и слични концепти – покушај разграничења“, *Безбедност*, бр. 1-2, 2008, стр. 37–58.
- Klajn, N. (2003). *Ne logo*, Samizdat, Beograd.
- Kljajić, V., „Dominacija PR-a nad novinarskim sadržajima u srpskim štampanim medijima – uzroci i konsekvence“, *Kultura*, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Beograd, стр. 16.
- Kotler F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad.
- Krejš, R. (2010). *Onlajn novinarstvo – novinar XXI veka*, Clio, Beograd.
- Kunczik, M., „Public Relations – Konzepte und Theorien“, 4.Aufl., Böhlau-Verlag/auch UTB, Köln, Weimar und Wien, преузето из Skoko, B., *Politička misao*, 2006, br.4, стр.169.
- Kunczik, M., „Public relations für Staaten, Massen-kommunikation – Theorien, Methoden, Befunde“, преузето из Skoko, B., *Politička misao*, br. 4, 2006, стр. 168.
- L’Etang, J., „Public relations education in Britain: A review at the outset of the millennium and thoughts for a different research agenda“. *Journal of Communication Management*, 7 (1), 2003, стр. 43–53. Danny M. & DeSanto, B. (2011). *Public Relations: A Managerial Perspective*, Sage, London.
- Labudović, B., „Pojam komunikacije u opštoj teoriji društvenih sistema Niklasa Lumana“, *CM*, godina I, broj 2, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 33.
- Lamme, M. O. & Russell, K. M., „Removing the spin: Toward a new theory of public relations history“, *Journalism & Communication Monographs*, 11 (4), 2009, стр. 280–362.
- Laswell, D.H. et al. (1979). *Propaganda and Communication in World History*, vol. I-III, East-West Center by University Press of Hawaii, USA.
- Lasswell, H.D. “The structure and funktion of communication in society”, in L. Bryson (ed), *Communication of Ideas*, New York: Harper&Bros, 1948. у Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 9.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Mahwah: Lawrence Earlbaum Associates.
- Lewis, T., „Rules of Engagement Change with Blogs“, *PR Week*, 10.6.2007, 15. Преузето из Broom, M. G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 249
- Libicki, M. C. (1995). *What Is Information Warfare?*, Center for Advanced Concepts and Technology Institute for National Strategic Studies NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, стр. 35.
- Long W. L., & Hazleton, V., „Public relations: A theoretical and practical response“, *Public*

- Relations Review*, 1987, 13 (2), стр. 3–13.
- Lorimer, R. (1998). *Masovne komunikacije*, Clio, Beograd.
- Lukaszewski, J., „A primer on the News magazine Shows“, Executive Action (siječanj/veljača/ožujak 1997) citirano iz biltena The Lukaszewski Group Inc. Korišćeno sa dopuštanjem Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 317.
- Lukaszewski, J. E., „How to Handle a Public Relations Crisis“, 68–69.
- Luman, N., „Društveni sistemi: Osnovi opšte teorije“, Novi Sad, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, преузето из Labudović, B., „Pojam komunikacije u opštoj teoriji društvenih sistema Niklasa Lumana“, *CM*, godina I, broj 2, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 33.
- Lundgren, R.E. and A.H. McMakin. (2004). *Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks*, 3rd ed., Columbus, OH: Macnamara, J., „Journalism and PR: Unpacking 'spin', stereotypes & media myths“. New York, NY: Peter Lang, 2014a, pp. 231.
- Marra, F.J. “Crisis Public Relations: A Theoretical Model ” PhD dissertation, University of Maryland, College Park, 1992 (unpublished).
- McConnell, A. and Drennan, L.: “Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis”, *Journal of contingencies and crisis management*, Vol. 14, No. 2, June 2006, p. 60.
- McLuhan, M., (1998), *Understanding Media. The Extensions of Man*, Cambridge, Mass./London у преводу Razumevanje opština, Prosveta, Beograd.
- McQuail, D. (1994). *Mass Communication Theory*, London, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, стр. 126.
- Meiden der V.A. (1993). *Public Relations*, Prometej, Novi Sad.
- Mekvejl, D. (1994). *Stari kontinent – novi mediji*, Nova, Beograd.
- Mikić, S. (2006). *O ratu*, Prometej, Novi Sad.
- Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6.
- Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2009). *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd.
- Battelle Press.
- Милашиновић, С., Кешетовић, Ж. (2011). *Кризни менаџмент у историјској перспективи*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд.

- Милетић, А., “Рат”, у: *Енциклопедија политичке културе*. (1993). Савремена администрација, Београд, стр. 953.
- Милетић, М., Милетић, Н. (2012). *Комуниколошки лексикон*, Мегатренд, Београд
- Milivojević, С. (1999). *Novinar – vaš prijatelj*, Nea, Beograd.
- Mirosavljević, М. (2008). *Odnosi s javnošću*, Banja Luka College – Besjeda Banja Luka, Banja Luka.
- Mitroff, I. (2000). *Managing Crises before they happen: What every executive and manager should know about crisis management*, AMACOM, New York.
- Mitroff, I. et al. (1996). *The Essential Guide to Managing Corporate Crises A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, Oxford University Press.
- Мишовић С., Ковач М. (2006). *Системи одбране*, Факултет безбедности, Београд.
- Neuwirth, К., Salmon, С. Т., & Neff, М., „Community orientation and media use“, *Journalism Quarterly*, 66, 1989. page 31/39
- Nikolić, М., „Етичност и професионалност ТВ извештавања у кризним ситуацијама – поплаве у Србији 2014. године“, *Индикатори професионалног/непрофесионалног понашања новинара и медија – Могућности за побољшање стања*, Факултет политичких наука, Београд, 2015, стр. 109–124.
- Novak В. sa saradnicima. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb.
- O'Dwyer's PR Services Report, Study Finds PR Is Essential for Success, September 2001, pp.1,37, преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, К. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 9.
- O’Neil J., Williams S., „Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm“, цитирано у Broom, M.G., (2010), *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213.
- O’Sullivan, T, Hartley, J, Montgomery, M., & Saunders, D., (1994), *Key Concepts in Communication and Cultural Studies*, Routledge.
- Oeckl, А., Handbuch der Public Relations, Süddt.Verl.1964, стр.190, преузето из Skoko, В., *Politička misao*, 2006, br.4, стр.170.
- Павловић, М. (2003). *Односи с јавношћу*, Мегатренд, Београд.
- Pavlović, А., „Šta fali (u) krizi: Crisis, kritika i poreklo demokratije“, *Mediji i komunikacije*, I, br.1, 2014, стр. 289–298.
- Pavlović, М. (2003). *Odnosi s javnošću*, Megatrend, Beograd.

- Pavlović, V. (2006). *Civilno društvo i demokratija*, Službeni glasnik i Zavod za izdavanje udžbenika, Beograd.
- Pearson, C., Clair. J. „Reframing Crisis Management“, *Academy of Management Review*. Vol.23, No.1, 1998, стр. 59–76, у Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 114.
- Pfeffer, J., „Barriers to the advancement of organizational science: Paradigm development as a dependent variable“, *Academy of Management Review*, 18 (4), 1993, стр. 599–620.
- Плавшић, П., *Грађани о ЕПС-у и рационалној потрошњи електричне енергије*, Центар РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторijума, Извештаји и прегледи, број 8, 30. јул 1999. године, стр. 16–17.
- Podunavac, M. L., „Princip građanstva i priroda političkog režima u postkomunizmu – slučaj Srbija“, у: Pavlović V. D. [ur.] (1995). *Potisnuto civilno društvo*, ЕКО центар, Beograd, стр. 221–238.
- Powers, T., Jones, A., and la Varle, B. (1999). *Media Interaction with the Public in an Emergency Situation: Four Case Studies*, Library of Congress: Washington.
- Prajs, S., (2011), *Izučavanje medija*, Clio, Beograd.
- Priestman, C. (2002). *Web Radio: Radio Production for Internet Streaming*, Boston: Focal Press.
- Raaz, O. & Wehmeier, S., „Histories of public relations: Comparing the historiography of British, German and US public Relations“, *Journal of Communication Management*, 15 (3), 2011, стр. 256–275.
- Radojković, M., „Mediji civilnog društva u Srbiji“, *CM*, година III, број 9, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2008, стр. 11.
- Radojković, M., Miletić, M. (2005). *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stylos, Novi Sad.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rajmonah, C., Subramanya G. and Sharma N. (2012). „Telecommunications Networks: Security Management“, Tata Consultancy Services Limited.
- Рањеловић, С., „Односи с јавношћу у реализовању мисија војске“, *Војно дело*, број 1/2009, година LXI, Војноиздавачки завод, стр. 188.
- Rayburn J., „A Matter of Trust (and More): Bringing Employees Back into the Company Fold“, *PR Tactics*, март 2007, цитирано у Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 213.

- Reg, D. (1996). *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd.
- Релјић, С. (2011). *Одумирање слободних медија*, Службени гласник, Београд.
- Remondino, E. (2002). *Televizija ide u rat*, Clio, Beograd.
- Reuter, C., „Power Outage Communications: Needs, Infrastructures, Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, стр. 885.
- Rheingold, H., „The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier“, New York: HarperPerennial, 1993, стр. 5, преузето из Fidler, R. (2004), *Mediamorfozis*, Clio, Beograd, стр. 109.
- Ries, A и L., „The Fall of Advertising and the Rise of PR“, New York, Harper Business, 2002, преузето из Kotler, F. (2006). *Marketing od A do Z*, Adžes, Novi Sad, стр. 112.
- Rodríguez, S. N., „Mapping Public Relations in Europe: Writing National Histories against the US Paradigm“. *Comunicación y Sociedad*, 25 (2), 2012, стр. 331–337.
- Rosenthal, U., Michel, T.C., Hart, P., „The World of Crises and Crises Management, Coping with Crises; The Management of Disasters, Riots and Terrorism“, Springerfiled iL, Charles T. Thomas, 1989, стр. 10 y Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 98.
- Rotmistrov, P.A. (1966). *Istorija ratne veštine*, tom I, Vojno delo, Beograd.
- Ruk, R. (2011). *Evropski mediji u digitalnom dobu*, Clio, Beograd.
- Rus-Mol, Š., Zagorac Keršer, A. (2014). *Novinarstvo*, Clio, Beograd.
- Sandman, P. (2004). „Crisis Communications: A Very Quick Introduction“ y Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications - Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Sinickas, D. A., „Intranet, Anyone?“ *Communication World* (januar–februar 2004): 30–34, преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 226.
- Smith, B.G. (2012). „Communication integration: An analysis of context and conditions“, *Public Relation Review*, 38(4), 600–608.
- Sproule, J. M. (1997). *Propaganda and Democracy: The American Experience of Media and Mass Persuasion*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Squires, J., D., „British Propaganda at Home and in the United States from 1914 to 1917“, Cambridge, 1935, y Kunczik, M., Zipfel, A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, стр. 263.

- Stein, G. „Information War-Cyberwar-Netwar“, Air War College, 1993, i Arquilla, J. i Ronfeldt, D. , „Cyberwar Is Coming!“ *Comparative Strategy*, 12 (1993), 141–165. Preuzeto iz Libicki, M. C. (1995). *What Is Information Warfare?*, Center for Advanced Concepts and Technology Institute for National Strategic Studies NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY, стр. 7.
- Stanovčić, V., „Civilno društvo i vladavina prava u višenacionalnim jednicama“, у: Pavlović V. D. [ur.] (1995). *Potisnuto civilno društvo*, EKO centar, Beograd, стр. 107–131, kao i odrednica „Civilno društvo“ у Matić, M., Stanovčić, V. (1993). *Enciklopedija političke kulture*, Savremena administracija, Beograd, стр. 184.
- Supek, R., (1972), „Masovne komunikacije i propaganda“, у: „Socijalna psihologija“, (drugo izdanje), Rad, Beograd, стр. 284, преузето из Šušnjić, Đ., (2008), *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, стр. 26.
- Šćekić, R. (2012). „Rat i propaganda – istorijski osvrt, primjeri i analize“, *Војно дело*, јесен/2012, стр.400.
- Šingler, M., Viringa, S. (2000). *Radio, Clio*, Beograd.
- Šulc, D., Tatenbaum, S., Loterborn, R., „Integrirane marketinške komunikacije“ („Integrated Marketing Communications“) преузето из Vilkoš, L.D., Kameron T.G., Olt, H.F., Ejdži, K. V. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 17.
- Šušnjić, Đ. (2008). *Ribari ljudskih duša*, Čigoja, Beograd.
- Tadić, D. (2006). *Propaganda*, Spektrum, Beograd.
- Tatomirović, T. (2011). *Musolinijev mikrofon – Radio propaganda fašističke Italije*, Društvo Srbije za odnose s javnošću, Beograd.
- Taylor, M. P., „Novinarstvo pod paljbom: izvještavanje o ratu i međunarodnim krizama“. у: Cottle, S. (ur.). (2009). *Informacije, odnosi s javnošću i moć*, Medijska istraživanja, Zagreb, стр. 67–83.
- Te Wildt, B. (2012). *Medialisation, Vandenhoeck&Ruprecht& KG Gottingen*, Bristol. CT. USA
- Tjurou, Dž. (2012). *Mediji danas – Uvod u masovne komunikacije I*, Clio, Beograd.
- Tjurou, Dž. (2012). *Mediji danas – Uvod u masovne komunikacije II*, Clio, Beograd.
- Tofler, A.и H. (1998). *Rat i antirat*, Paideia, Beograd.
- Tomić, Z. (2004). *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd.
- U.S. Department of Health and Human Services. (2006). „Communicating in a Crisis: Risk

- Communication Guidelines for Public Officials” Washington, D.C. u: Soós, G. i Zentai, V. (ur.), *Faces of Local Democracy: Comparative papers from Central and Eastern Europe*, Open Society Institute, Budapest, Local Government and Public Service Reform Initiative, стр. 125–167.
- Ugrinić, A., Veljanovski, R. (2014). *Savremeni radio sa praktikumom radio novinarstva*, FPN, Čigoja štampa, Beograd.
- Upravljanje u krizi, Priručnik za odbore, (2010). International Finance Corporation 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America, članica Svetske banke
- Vasiljenko, A. B. (2008). *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd.
- Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G.& Flodin, B. „On the definition of public relations: A European view“. *Public Relations Review*, 27 (4), 2001, стр. 373–387.
- Verčič, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd.
- Vilkoks, D.L., Kameron, G.T., Olt, F.H., Ejdzhi, V.K. (2006). *Odnosi s javnošću – strategije i taktike*, prevod, sedmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd.
- Вирилио, П. (2000). *Информатичка бомба*, Светови, Нови Сад.
- Viteritti, J. P. (1997). The environmental context of communication: Public sector or organizations. In J. L. Garnett & A. Kouzmin (Eds.), *Handbook of administrative communication* (pp. 79–100). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Војни лексикон*, одредница рат, 2-3 Београд, 1989, стр. 508–509.
- Волков, В. (2001). *Дезинформација – од Тројанског коња до интернета*, Наш дом, Београд.
- Vrag, D. (1996). *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd.
- Вулетић, Д., „Шта је информационо ратовање“, *Безбедност*, 3/2005, стр. 491.
- Walaski, F.P. (2011). *Risk and crisis communications -Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Watson, J. & Hill, A., (1989), *A Dictionary of Communication and Media Studies*, Edward Arnold, London..
- Weaver, W., “The Mathematics of Communication”, u *Communication and Culture; Reading in the Codes of Human Interaction*, уредио Alfred G. Smith (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1966.), 17. Pretisak iz *Scientific American*, 181 (1949). 11–15. Оригинална теорија објављена је у Claude E. Shannon i Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana; University of Illionis Press, 1949),

преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 188.

Williams, D.E., & Olaniran, B.A., „Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice“, *Public Relation Review*, 24 (3), 387–400, 1998. y Milašinović, S., Jevtović, Z. (2013). *Metodologija istraživanja konflikata i krizno komuniciranje u savremenom društvu*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, edicija: Asphaleia, knj. 6, стр. 115.

Wright, K. D., “The Magic Communication Machine: Examining the Internet’s Impact on Public Relations, Journalism, and the public”, Gainesville, FL; The Institute for Public Relations, 2001, 37–39, dostupno na http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2001_InternetImpact.pdf) преузето из Broom, M.G. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, стр. 249.

Зиновјев, А. (2002). *Велика прекретница*, Наш дом, Београд.

Zerfass, A., Duhring, L., „Between convergence and power struggles: How public relations and marketing communications professionals interact in corporate brand management“. *Public Relations Journal*, 6 (5), 2012, 1–31.

Вебографија

Adam, G., with Thamotheram, R., „The media’s role in conflict“, prepared for the Overseas Development Administration of the British Government, преузето 19.12.2015. са http://repository.forcedmigration.org/show_metadata.jsp?pid=fmo:2204

Aldridge, M., „Understanding the Local Media“, Berkshire, Open University Press, 2007, стр. 8–14, преузето 7.1.2016. са <http://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/0335221726.pdf>

Америчко министарство одбране, преузето 18.9.2015. са http://www.military.com/ContentFiles/techtv_update_PSYOPS.htm

Анализа медијског тржишта у Србији, Ipsos Strategic Marketing, август, 2015, преузето 2.12.2015. са <http://www.rra.org.rs/uploads/useruploads/PDF/6529-Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20-%20final.pdf> Anderson, P., (2007), „What is veb 2.0? Ideas, technologies and implications for education.

- JISC Technology & Standards Watch“ sa
<http://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20140615231729/http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf> преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Veb 2.0 kao izazov onlajn izdanjima najznačajnijih dnevnih novina u Srbiji“, ca
<http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>
- Augustine, R. N., „Managing the Crisis You Tried to Prevent“, *Harvard Business Review*, November–December 1995 Issue, преузето 12.8.2015. ca
<https://hbr.org/1995/11/managing-the-crisis-you-tried-to-prevent>
- Baralić, R., „Privatizacija lokalnih medija može da bude društveno štetna“, преузето 11.11.2015. ca
<http://www.politickiforum.org/index.php?vrsta=tribina&kategorija=&tekst=6&naredba=prikaz#91>
- Bekčić, T., „Vrednosti kompanije treba da prenose istu priču eksterno i interno“, преузето 15.6.2015. ca <http://marketingmreza.rs/vrednosti-kompanije-treba-da-prenose-istupricu-eksterno-interno/>
- Bernstein, J., The Ten Steps of Crisis Communications, преузето 12.8.2015. ca
<http://bdi.mfa.government.bg/info/Module%2008%20-%20Konsulski%20otnoshenia%20i%20Diplomatichesko%20pravo%20i%20prakt/dopainitelna%20literatura/10steps.htm>
- Birkmann, J., Bach, C., Guhl, S., Witting, M., Welle, T., & Schmude, M. (2010). State of the Art der Forschung zur Verwundbarkeit Kritischer Infrastrukturen am Beispiel Strom / Stromausfall. Risk Management. Forschungsforum Öffentliche Sicherheit. Преузето 13.10.2015. http://irgc.org/wp-content/uploads/2010/08/state_of_the_art_der_forschung_zur_verwundbarkeit_kritischer_infrastrukturen_unu_2010.pdf
- Blic, 2.12.2014, <http://www.blic.rs/Vesti/Srbija/516011/ALARMANTNO-Evakuacija-Majdanpeka-ako-struja-ne-dodje-do-sutra>
- blog.braudcommunications.com на <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/tko-bi-trebao-bitiglasnogovornik-tvrtke-u-slucaju-krize/>
- Buden, D., „L’Armement“, No. 60, Paris, XII.1997 – I.1998. у Путник., Н., „Кибер ратовање – нови облик савремених друштвених конфликта“, докторска дисертација, Универзитет у Београду, Факултет безбедности, 2012, преузето 10.9.2015.
<https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uac>

[t=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwj03LmD4PHIAhWFlg8KHcPdD-4&url=https%3A%2F%2Ffedorabg.bg.ac.rs%2Ffedora%2Fget%2Fo%3A6723%2Fbdef%3AContent%2Fget&usg=AFQjCNGG4QmGxTDn_tvYLA_Mq6CVkGzb_Q&bv_m=bv.106379543.d.bGQ](https://www.fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/Fo/3A6723/Fbdef/3AContent/2Fget&usg=AFQjCNGG4QmGxTDn_tvYLA_Mq6CVkGzb_Q&bv_m=bv.106379543.d.bGQ)

Burns M., „Information Warfare: What and How?“,

<http://www.cs.cmu.edu/~burnsm/InfoWarfare.html>

Chomsky N., (2002), Mediji, propaganda i sistem, Što čitaš?, Zagreb, preuzeto sa

<http://elektronickeknjige.com/knjiga/chomsky-noam/mediji-propaganda-i-sistem/>

Council of Europe, Congress of Local and Regional Authorities, Recommendation 173 (2005) on regional media and transfrontier co-operation, preuzeto 9.1.2016. ca

<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=866605&Site=COE&BackColorInternet=C3C3C3&BackColorIntranet=CACC9A&BackColorLogged=EFEA9C>

Coyer, K. i Beek, van J., „Radio zajednice u Bosni i Hercegovini: mogućnosti i izazovi“, preuzeto 13.1.2016. ca

http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_w eb.pdf

Coyer, K. i Beek, van J., „Radio zajednice u Bosni i Hercegovini: mogućnosti i izazovi“, preuzeto 7.1.2016. ca

http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_w eb.pdf

Cutlip, M. S., Center, H.A., Broom, M. G. (2003). Odnosi s javnošću, Mate, Zagreb, str.147, preuzeto 18.5.2015. из Skoko, B., „Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja procesa“, *Politička misao*, Vol.XII, 2004, br. 1, str. 98.

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35998

Čerina, J. „Ratno izvještavanje u kontekstu suvremenih oružanih sukoba i novih medijskih tehnologija“, *Polemos* 15. (2012). Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, str. 106, preuzeto 2.7.2015. ca <http://hrcak.srce.hr/polemos>

Čomski, N., Global Media forum, Dojče Vele, Plan za pravedan svet – narodno oživljavanje demokratije“, Bon, jun 2013, preuzeto 20.4.2015. ca

<http://www.blic.rs/vesti/svet/noam-comski-uloga-pr-sluzbi-danas-je-potkopavanje-demokratije/hn8z17n>

Чубайс, А.Б. (руководитель), Аметистов, Е.В., Удальцов, Ю.А., Уринсон, Я.М.,

- „Економика и управление в современной электроэнергетике России – пособие для менеджеров электроэнергетических компаний“, Издание подготовлено НП КОНЦ ЕЭС, отпечатано в ППП Типография Наука, Москва, 2009, стр. 464–492, преузето 12.8.2015. са <http://chubais.ru/biblioteka/>
- Čudanov, M., преузето 6.8.2015. са <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-%20891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf>
- Deming, W.E., „Interne vs. eksterne komunikacije“, преузето 15.6.2015. са <http://bs.scribd.com/doc/94803296/Interna-externa-komunikacija#scribd>
- Despenić, D., Da li radio ima budućnost, преузето 12.1.2016. са <http://www.atvbl.com/kolumne/da-li-radio-ima-buducnost/>
- Deutscher Bundestag, (2011), Gefährdung und Verletzbarkeit moderner Gesellschaften – am Beispiel eines großräumigen und langandauernden Ausfalls der Stromversorgung, преузето 14.10.2015. из Reuter, C., “Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013 на www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf
- Dobrijević, G., „Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija“, преузето 15.6.2015. са <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/847-Rastuci-znacaj-interne-komunikacije-za-poslovni-uspeh-kompanije>
- Douglas, A.D. i Covington, A. M. (2009). Dictionary of Computer and Internet Terms (10th edition). Hauppauge, NY: Barron’s Educational Series, Inc. из Lazić, M., „Veb 2.0 kao izazov onlajn izdanjima najznačajnijih dnevnih novina u Srbiji“, *CM*, godina VI, broj 18, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, proleće 2011, преузето 9.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>
- Drašković, B., Gruhonjić, D., „Svojska transformacija medija u Srbiji – primer lokalnih medija“, *Godišnjak Filozofskog fakulteta u Novom Sadu*, Knjiga XL-2 (2015) преузето 25.11.2015. са <http://epub.ff.uns.ac.rs/index.php/gff/article/download/1510/1538>
- Đorđević, M., „Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima“, стр. 195, преузето 22.5.2015. са <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-41-no-3.pdf>

- Dorđević, T., „Blog i komunikacija na Internetu“, *CM*, broj 3, godina II, Protocol, Novi Sad i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2007, преузето 31.7.2015. ca
<http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM03.pdf>
- Ђурић Атанасијевић, К., Каровић С., „Кризно комуницирање у војноорганизационим системима“, Војно дело, година LXIII, јесен/2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, преузето 16.9.2015. ca
http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-jesen/17.%20Krizno%20komuniciranje%20u%20vojnoorganizacionim%20sistemima.%20Ksenija%20Djuric-Atanasievski%20i%20Samed%20Karovic.pdf
- European Parliament, 2007, The State of Community Media in the European Union, report by Kern European Affairs for The Directorate General Internal Policies 172 of the Union, преузето 12.1.2016. ca
http://cmfe.eu/docs/1166366638_The%20state%20of%20community%20media.pdf
- Fonet, 12.12.2015. http://www.rtv.rs/sr_lat/drustvo/bozovic-mediji-suneslobodni_669166.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+RtvSveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29
- Gavranović, A., „Vjerodostojnost – temelj medijskog djelovanja – PR i utjecaj na vjerodostojnost“ преузето 15.5.2015. ca
http://www.unidu.hr/datoteke/501izb/Medianali_broj_6..pdf
- Gežo, N., „Interne komunikacije“, преузето 8.6.2015. ca
<http://www.scribd.com/doc/94803325/Interne-Komunikacije-Kao-Baza-Kreacije-Pozitivnog-Eksternog#scribd>
- Goebbels, J., “Der Rundfunk als achte Großmacht,” *Signale der neuen Zeit*. 25 ausgewählte Reden von Dr. Joseph Goebbels (Munich: Zentralverlag der NSDAP., 1938), pp. 197-207. u Miller, R. C., Radio and propaganda, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* Vol. 213, New Horizons in Radio (Jan., 1941), pp. 69-74, Published by: Sage Publications, Inc. in association with the American Academy of Political and Social Science, преузето 13.12.2015. ca
<http://www.jstor.org/stable/1024057>
- Gosselin, T., „Lokalni mediji, demokratska vladavina i participacija građana: teorijski pregled“, преузето 10.1.2016. ca
http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_web.pdf
- Hanić, H., „Savremeni koncepti marketing menadžmenta“, Међународна научна konferencija

- MENADŽMENT 2010, преузето 26.5.2015. ca
http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/0_Pozivni/Hanic.pdf
- Hargreaves, I. i Thomas, J., „New News, Old New“, London: Broadcasting Standards Commission/Independent Television Commission, 2002. u: Aldridge, M., „Understanding the Local Media“, Berkshire, Open University Press, 2007, стр. 8–14. преузето 7.1.2016. ca
<http://www.mheducation.co.uk/openup/chapters/0335221726.pdf>
- Heilbroner, R., 1967: Public Relations: The Invisible Sell, u: Reo M. Christenson/ McWilliams, Robert: Voice of the People, McGraw-Hill, New York, преузето 18.5.2015. из Skoko, B., „Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja procesa“, *Politička misao*, Vol. XII, 2004, br. 1, стр. 98.
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35998
- Hiete, M., Merz, M., Trinks, C., Grambs, W., & Thiede, T. (2010). Krisenmanagement Stromaustfall (Langfassung) - Krisenmanagement bei einer großflächigen Unterbrechung der Stromversorgung am Beispiel Baden-Württemberg, Innenministerium Baden-Württemberg & Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Eds., Stuttgart. Преузето 12.8.2015. ca
http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publikation_enKritis/Krisenhandbuch_Stromaustfall_Kurzfassung_pdf.pdf?__blob=publicationFile
- Hillygus, S., „Campaign Effects and the Dynamics of Turnout Intention in Election 2000“, *Journal of Politics*, 2005, god. 67, br. 1, стр. 50–68. Jusić, T. i Hodžić, S., „Lokalni mediji i lokalne zajednice: Ka javnim politikama za promociju lokalnih medijskih sadržaja u Bosni i Hercegovini“, преузето 8.1.2016. ca
http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_w eb.pdf
<http://bankwatch.org/campaign/coal>
http://rs.sputniknews.com/docs/about/o_nama.html#ixzz3hAwO4Ays
http://www.kam.lt/en/news_1098/news_archives/news_archive_2015/news_archive_2015_-_01/publication_things_to_know_about_readiness_for_emergency_situations_and_warfare_p resented.html?pbck=20
<http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/deset-principa/>
- International Association of Defense Counsel, преузето 1.9.2015. ca <http://www.iadclaw.org/>

- Janičić, R., „Integrirane marketing komunikacije“, преузето 27.5.2015. са http://marketing-pr.fon.rs/webroot/uploads/R_Janicic%20-%20Integrirane%20marketing%20komunikacije%20I.pdf
- Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2014. годину, 8.10.2014. преузето 11.12.2015. са http://www.seio.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_o_napretku_14.pdf
- Извештај Европске комисије о напретку Србије за 2015. годину, преузето 17.12.2015. са http://www.dmdm.rs/PDF/izvestaj_o_napretku_nov_2015.pdf
- Извештај о власничкој структури и контроли медија у Србији, од 20.2.2015, преузето 1.9.2015. са www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/izvestaji/izvestaj%20mediji%2026%2002.pdf
- Извештај Радио Дервенте, преузето 12.1.2016. са <http://radioderventa.com/obuka-o-ebs-a-komunikacija-u-kriznim-situacijama/>
- Истраживање Института за отворено друштво у оквиру програма за надгледање и подршку приступа ЕУ (ЕУМАП) реализовано у 20 европских земаља, у „Телевизија у Европи: регулатива, политика и независност“, Београд, 2005: Open Society Institute“, преузето 28.11.2015. са http://www.anem.rs/admin/download/files/_id_314/EUMAP%20pregled%20+%20izvestaj%20Srbija.pdf
- Jennex, M. E. (2012). „Social Media – Truly Viable For Crisis Response?“ In L. Rothkrantz, J. Ristvej, & Z.Franco (Eds.), Proceedings of the Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) (str. 1–5). Vancouver, Canada из Reuter, C., „Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013, преузето 15.10.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>
- Jennex, M. E. (2012). „Social Media – Truly Viable For Crisis Response?“ In L. Rothkrantz, J. Ristvej, & Z.Franco (Eds.), Proceedings of the Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) (str. 1–5). Vancouver, Canada, преузето 11.8.2015. са <http://www.iscramlive.org/ISCRAM2012/proceedings/200.pdf>
- Jevtović, Z., Aracki, Z., „Medijski uticaji, političke elite i društvena moć u Srbiji na početku 21. veka“, *Kultura polisa*, 15, 2011, преузето 1.11.2015. са <http://kpolisa.com/KP15/PDF15/kp15-II-1-Jevtovic-Aracki.pdf>

- Јевтовић, З., „Асиметрична битка за утицајем на Балкану“, *Култура полиса*, год. XII (2015), преузето 4.1.2016. са http://kpolisa.com/KPP2015_3/KPP15_3_GeoPolSrbije.pdf
- Јевтовић, З., Арачки, З., „Медијски утицаји, политичке елите и друштвена моћ у Србији на почетку 21. века“, *Култура полиса*, 15 (2011), преузето 1.11.2015. са <http://kpolisa.com/KP15/PDF15/kp15-II-1-Jevtovic-Aracki.pdf>
- Johansen, W., Frandsen F. (2007). „Krisekommunikation: når virksomhedens image og omdømme er truet“. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, у Prokić, S., Ranković, Lj., Stefanović, I., „Poboljšanje efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primenu savremenih koncepata krizne komunikacije“, *Singidunum revija* 2011, 8 (2): 157–162, преузето 10.8.2015. са <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=2705&d=1325081173>
- Jurković, Z., „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski Vjesnik / Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, Vol. XXV No.2, prosinac 2012, преузето 22.5.2015. са <http://hrcak.srce.hr/94882>
- Jusić, T., Hodžić, S., „Lokalni mediji i lokalne zajednice: ka javnim politikama za promociju lokalnih medijskih sadržaja u Bosni i Hercegovini“, преузето 8.1.2016. са [http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne komunikacije Final za w eb.pdf](http://www.media.ba/mcsonline/files/shared/Participatorne_komunikacije_Final_za_w eb.pdf)
- Каваја, Ј., „Срби најемотивније реагују на лајкове“, *Политика*, 20.6.2015, преузето 30.7.2015. са <http://www.politika.rs/rubrike/spektar/Digitalni-svet/Srbi-najemotivnije-reaguju-na-lajkove.sr.html>
- Kaplan A. and Haenlein, M., са http://www.iaee.com/resources/social_media_resources преузето 17.7.2015. из *Novi mediji i društvene mreže – pojmovnik*, priredio, preveo i adaptirao Stanko Crnobrnja, (2015), Fakultet za kulturu i medije, Centar za medije i komunikacije, Singidunum, Beograd.
- Kellner, D., „War Correspondents, the Military, and Propaganda: Some Critical Reflections“, *International Journal of Communication* 2 (2008), преузето 16.8.2015. са www.ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/266/150
- Кешетовић, Ж., Милашиновић, С., „Управљање кризама и катастрофама“, *Култура полиса*, год. IX, 2012, бр. 18, стр. 251–270, преузето 5.8.2015. са www.kpolisa.com/KP18/kp18-V-2-KesetovicMilasinovic.pdf
- Klun, B., „Rat i mediji – етички изазов на крају stoljeća“, у *Medijska istraživanja*, Vol. 6, br.1,

- Naklada Medijska istraživanja, Zagreb, 2000, str. 75–87. preuzeto 18.10.2015. ca <http://hrcak.srce.hr/file/36846>
- Kodeks profesionalne etike DSOJ, preuzeto 3.4.2015. ca <http://pr.org.rs/o-nama/ciljevi-dsoj/>
- Komisija evropskih zajednica (Commission of the European Communities), 2007, Medijski pluralizam u zemljama članicama Evropske unije [Media pluralism in the Member States of the European Union], SEC (2007) 32, preuzeto 9.1.2016. ca http://ec.europa.eu/information_society/media_taskforce/doc/pluralism/media_pluralism_swp_en.pdf
- Komitet za mir na Balkanu, preuzeto 21.9.2015. ca http://news.begrad.com/srpski/clanci_i_misljenja/komitet_za_mir_na_balkanu/00032_3_ratno_novinarstvo_pod_paljbom.html
- Komunikacija Komisije o primjeni pravila za državnu pomoć za program od javnog interesa (Communication from the Commission on the application of State aid rules to public service Broadcasting), 2009/C, 257/01, preuzeto 11.1.2016. ca <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:257:0001:0014:EN:PDF>
- Kotler, P., Marketing Management, Millenium Edition, Tenth Edition, Copyright © 2000 by Prentice-Hall, Inc. preuzeto 26.5.2015. ca http://dl.ueb.edu.vn/bitstream/1247/2250/1/Marketing_Management_-_Millenium_Edition.pdf
- Kovačević, B., „Militarizam, rat i mediji“, Svarog –časopis za društvene i prirodne nauke, 2/2011, Banja Luka, preuzeto 23.10.2015. ca <http://nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Braco-Kova%C4%8Devi%C4%87-MILITARIZAM-RAT-I-MEDIJI.pdf>
- Kunczik, M., Zipfel, A., (2006), *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Fondacija Fridrih Ebart, Zagreb. Preuzeto 17.8.2015. ca <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/04582.pdf>
- Lakić, S., „Kontrola medija u funkciji inženjeringa intelekta“, preuzeto 18.5.2015. ca http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/vijesti/2013/02/kontrola_medija_u_funkciji_inzenjeringa_intelekta.pdf
- Lepetić, T., „Internet mediji – izazovi poboljšanja: da li je bolje uvek dobro?“, y *Medijski dijalozi*, vol. V, br. 11, 2012, preuzeto 4.7.2015. ca <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2013/02/medijski-dijalozi-no-11.pdf>

- Levick, R. „Crisis management in the digital age“, October 1, 2009, преузето 10.8.2015. ca <http://www.corporatesecretary.com/articles/technology-social-media/11183/crisis-management-digital-age/>
- Levine M., Guerrilla P. R. Wired, HarperCollins, 2009, преузето 2.4.2015. ca <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/com-magazin/35-sta-je-pr-online-public-relations.htm>
- Lorenz, D. F. (2010). Kritische Infrastrukturen aus Sicht der Bevölkerung, Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der FU Berlin. Поцећено 12.10.2015. http://www.sicherheit-forschung.de/publikationen/schriftenreihe_neu/sr_v_v/sr_3.pdf
- Malović, S., „Mediji u ratu ili rat medija?“, *Politička misao*, Vol.XXXVI (1999), br. 2, стр.103-113, преузето 19.12.2015. sa <http://hrcak.srce.hr/file/50922>
- Marković, N., „U Srbiji ima 19.000 udruženja građana“, *Danas*, 27.02.2013, преузето 1.7.2015. ca http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/terazije/u_srbiji_ima_19000_udruzenja_gradjana.14.html?news_id=256498&action=print
- Martinoli, A., Radio revolucija – radio za 21. vek, преузето 17.12.2015. sa http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/zbornikfdu/10/09/download_ser_lat
- McLuhan, M., Understanding media: the extensions of man, Introduction © 1994 Massachusetts Institute of Technology, page 300, преузето 12.11.2015. ca http://www.digitalbookocean.info/etext/13371-understanding_media_the_extens.pdf
- Medijske slobode u evropskom ogledalu, (maj 2012) http://www.mc.rs/upload/documents/izvestaji/2012/Medijske_slobode_Srbije_u_evropskom_ogledalu.pdf
- Mekvejl, D., (2003), Stari kontinent – novi mediji, Beograd, Clio, Beograd, стр. 17, преузето из Rutović, Ž., „Stiv Džobs – filozofija promjene“, у *Medijski dijalozi*, 2012, vol. V, br. 11, стр. 49–58, ELIT – Ekonomska laboratorija za istraživanje tranzicije, Podgorica, преузето 19.9.2015. ca <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2013/02/medijski-dijalozi-no-11.pdf>
- Menski, U., & Gardemann, J. (2008). Auswirkungen des Ausfalls Kritischer Infrastrukturen auf den Ernährungssektor am Beispiel des Stromausfalls im Münsterland im Herbst 2005. Münster: Fachhochschule Münster. Преузето 16.10.2015. ca http://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2011/677/pdf/Stromausfall_Muensterland.pdf
- Milašinović, S., Kešetović, Ž., „Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual

- & terminological delimitation“, *Megatrend Review*, Vol. 5 (1) 2008, преузето 6.8.2015. ca
<http://www.megatrendreview.com/files/pdf/EN/Megatrend%20Review%20vol%2005-1-2008.pdf>
- Milivojević, S., „Javnost i ideološki efekti medija“, преузето 1.1.2015. ca
<http://fabrikaknjiga.co.rs/rec/64/151.pdf>
- Milojević, A. и Ugrinić, A., „Perspektiva lokalnih komercijalnih radio stanica u Srbiji“, Radio-difuzija u Srbiji – sadašnjost i budućnost, Fakultet političkih nauka Beogradskog univerziteta, Čigoja štampa, Beograd, преузето 7.11.2015. ca
<http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Radio-difuzija-u-Srbiji-sadasnjost-i-buducnost.pdf>
- Miljanović, B., „Internet superstar – to smo svi mi“, преузето 30.7.2015. ca
<http://www.bizlife.rs/m/vesti/56041-internet-superstar-to-smo-svi-mi>
- Močević, D., Prime communications blog на <http://prime.ba/gdje-je-granica-izmedu-licnog-misljenja-i-poslovne-komunikacije-na-drustvenim-mrezama/> преузето 15.7.2015. године.
- Morelli, A. (2004). „Die Prinzipien der Kriegspropaganda“, преузето 12.9.2015. ca
http://www.deutschlandfunk.de/anne-morelli-die-prinzipien-der-kriegspropaganda.730.de.html?dram:article_id=102366
- Moteff, J. (2005). „Risk Management and Critical Infrastructure Protection: Assesing, Integrating and Managing Threats, Vulnerabilities and Consequences“, Report for Congress. Resouces, Science and Industry Division, Congressional Research Service. , преузето из Jakovljević, V. и Gačić, J., „Zaštita kritične infrastrukture u kriznim situacijama“, Међународна научна konferencija MENADŽMENT 2012, посећено 20.8.2015.
http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Jakovljevic.pdf
- Нацрт закона о смањењу ризика од елементарних и других непогода и управљању ванредним ситуацијама, чл. 96., преузето 15.10.2015. ca
<http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>
- Nikolić, M. (2012). „Radio u novim tehnološkim uslovima – inflacija produkcije“, *Radio-difuzija u Srbiji – sadašnjost i budućnost*, Fakultet političkih nauka Beogradskog univerziteta, Čigoja štampa, Beograd, преузето 15.11.2015. ca
<http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Radio-difuzija-u-Srbiji-sadasnjost-i-buducnost.pdf>
- Nikolić, S., „Američka Nacionalna zadužbina za demokratiju podriva Srbiju“, *Nova srpska*

- politička misao*, 21.4.2008, преузето 15.11.2015. са <http://www.nspm.rs/politicki-zivot/americka-nacionalna-zaduzbina-za-demokratiju-podriva-srbiju.html?alphabet=>
- Novi mediji i društvene mreže – pojmovnik*, priredio, preveo i adaptirao Stanko Crnobrnja, (2015), Fakultet za kulturu i medije, Centar za medije i komunikacije, Singidunum, Beograd, преузето 16.12.2015. са <https://docs.google.com/document/d/1jgbBGUYkHyDG5ml3Ig6ExDV1a4IENfhhxjHFDrvEpow/edit?pref=2&pli=1>
- Novinska agencija BETA, 25.06.2015, преузето 11.9.2015. са <http://beta.rs/oms/oms-ekonomija/6816-cekor-kostolac-i-druge-nove-termo-centrale-ce-potopiti-brod-srpske-ekonomije-i-drustvenog-razvoja>
- Новосадска новинарска школа, 2014, стр. 92-93, преузето 15.12.2015. са <http://www.novinarska-skola.org.rs/sr/wp-content/uploads/2014/08/Znacaj-medijskog-integriteta.pdf>
- Новости, 25.8.2015. преузето 13.11.2015. са <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:564079-Lokalni-mediji-kao-na-rasprodaji>
- Павловић, И., „Како се блогери користе манипулацијама“, Политика, 6.6.2015. преузето 31.7.2015. са <http://www.politika.rs/pogledi/Istok-Pavlovic/Kako-se-blogeri-koriste-za-manipulaciju-masama.sr.html>
- Palen, L., & Liu, S. B. (2007). „Citizen Communications in crisis: anticipating a future of ICT-supported public participation“. In *Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI)*. San Jose, USA: ACM Press, преузето 12.8.2015. са <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=1240624.1240736>
- Paunović, Ž., „Neprofitne organizacije – prilog pojmovnom razjašnjenju“, *Godišnjak FPN 2011*, godina V, broj 6, Čigoja štampa, Beograd, decembar 2011, преузето 25.6.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Godisnjak-FPN-6-decembar-2011.pdf>
- Paunović, Ž., „Promena u identitetu neprofitnog sektora u Srbiji“, rad nastao u okviru naučno-istraživačkog projekta Univerziteta u Beogradu – Fakulteta političkih nauka „Politički identitet Srbije u regionalnom i globalnom kontekstu“, (evidencioni broj: 179076), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, октобар 2012, преузето 1.7.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/5-%C5%BDarko-Paunovi%C4%87-%E2%80%93-Promena-u-identitetu-neprofitnog-sektora-u-Srbiji.pdf>

Pew internet and American Life – A Project of Pew research Center, преузето са <http://www.pewinternet.org>, преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Veb 2.0 kao izazov onlajn izdanjima najznačajnijih dnevnih novina u Srbiji“, са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

Plowman, D., K., Velbovets, L., „PR in High Profile family crisis situations“, преузето 10.8.2015. са <http://www.slideshare.net/Nostrad/public-relations-in-high-profile-family-crisis-situations?related=1>

Политика, 20.2.2013, преузето 20.2.2013. са <http://www.politika.rs/rubrike/Svet/249523.sr.html>

Попадић, Ј., „Држава за НВО годишње издваја колико и за науку“, Политика, 12.6.2015, преузето 1.7.2015. са <http://www.politika.rs/rubrike/Drustvo/Drzava-za-NVO-godisnje-izdvaja-koliko-i-za-nauku.sr.html>

Преузето 16.10.2015. са http://www.worldlibrary.org/articles/arthur_ponsonby_1st_baron_ponsonby_of_shulbrede

Prezentacija rezultata istraživanja „Stanje u sektoru organizacija civilnog društva“ преузета 1.7. 2015. са <http://www.mc.rs/nvo-u-srbiji-ko-su-i-sta-rade.4.html?eventId=8191>

Предраг Марић, начелник Сектора за ванредне ситуације у МУП-у Србије, преузето 17.10.2015. са <http://www.kurir.rs/vesti/drustvo/maric-srbija-uvodi-broj-112-za-sve-hitne-pozive-clanak-1709272>

преузето 1.11.2015. са http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2014_10_28/Berlinski-intervju-Aleksandra-Zinovjeva-Rat-protiv-Srbije-je-bio-rat-i-protiv-Evrope-Deo-2-4536/

Преузето 1.11.2015. са http://rs.sputniknews.com/serbian.ruvr.ru/2014_10_27/Berlinski-intervju-Aleksandra-Zinovjeva-Zapad-protiv-Rusije-Deo-1-4207/

Преузето 1.7.2015. године са http://www.rbf.org/sites/default/files/serbian_western_balkans_final.pdf

Преузето 1.9.2015. са <http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/mediji/IZVESTAJ%20O%20MEDIJIMA,%20PRECISCENA%20VERZIJA.pdf>

Преузето 1.9.2015. са <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2015.pdf>

Преузето 10.10.2015. са <http://decentralizacija.org.rs/donatori/NED.sr.html>

Преузето 10.7.2015. ca <http://emirdzambegovic.blogspot.com/2015/02/ne-postoji-dilema-nego-nepreciznost.html> – Encyclopedia of Public Relations by Robert Lawrence Heath (Editor), стр. 718.

Преузето 10.7.2015. ca <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/tko-bi-trebao-biti-glasnogovornik-tvrtke-u-slucaju-krize/>

Преузето 10.8.2015. ca <http://manjgura.hr/odnosi-s-javnoscu/dobro-i-lose-krizno-komuniciranje/>

Преузето 10.8.2015. ca <http://www.webbdowse.com/category/us-in-the-media/#.VtVyyX3hDcu>

Преузето 10.9.2015. ca <http://crisissimulator.groundfloormedia.com/>

Преузето 11.11.2015. ca http://www.unescomontenegro.com/index.php?option=com_content&view=article&id=185%3Aunesco-obiljeava-svjetski-dan-radija-13-februar&lang=sr

Преузето 12.12.2015. ca <http://www.glassrbije.org/%C4%8Dlanak/kraj-emitovanja-programa-me%C4%91unarodnog-radija-srbija>

Преузето 12.3.2016. ca <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0114>

Преузето 12.4.2015. ca <http://jovanabanovic.com/pitanje-distinkcija-izmedu-publiciteta-i-odnosa-sa-javnoscu/>

Преузето 12.4.2015. ca <http://prikomunikacija.blogspot.com/2013/02/pr-krizni-plan.html>

Преузето 12.5.2015. ca http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2015&mm=02&dd=11&nav_id=956952

Преузето 12.6.2015. ca <http://www.rtvbudva.me/vijesti/oebs-prepoznaje-znacaj-lokalnih-javnih-emitera-/6829>

Преузето 12.7.2015. ca <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1422625176517&uri=CELEX:32002L0014>

преузето 12.7.2015. ca <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

Преузето 12.8.2015. ca <http://www.eg.rs/home.html#/about>

Преузето 13.7.2015. ca <http://www.planeta.org.rs/46/15temabroja2.htm>

Преузето 13.8.2015. ca https://prezi.com/t3nntdl_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/

Преузето 13.9.2015. ca <http://bankwatch.org/about-us/donors-finances>

Преузето 15.1.2016. ca <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/sjeverna-koreja-zvucnici-dovode-na-rub-rata>

Преузето 15.10.2015. ca <http://europa.rs/evropski-broj-112-za-hitne-slucajeve/>

Преузето 15.10.2015. ca <http://www.obnova.gov.rs/cirilica/zakoni-i-uredbe>

Преузето 15.10.2015. ca <http://www.vlib.us/wwi/resources/archives/texts/t050824i/ponsonby.pdf>

Преузето 15.5.2014. ca <http://www.prelistavanje.rs/vest/prikazi/sta-su-rusi-zaista-upotreбили-nad-posadom-razaraca-donald-kuk/734243>

Преузето 15.5.2015. ca <http://rs.ejo-online.eu/tag/veselin-kljajic>

Преузето 15.7.2015. ca <http://manjgura.hr/blog/10-osnovnih-web-vjestina-koje-bi-svaki-pr-ovac-trebao-imati/>

Преузето 15.7.2015. ca <https://gorilamarketing.files.wordpress.com/2011/07/34598145-druc5a1tveni-mediji-kao-marketinc5a1ki-alat.pdf>

Преузето 16.3.2016. ca http://www.paragraf.rs/propisi/strategija_razvoja_informacionog_drustva_u_republici_srbiji.html

Преузето 16.5.2015. ca https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiIyNXU1pzLAhWhCJoKHfRC-4QFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bozskoko.com%2Fdownload%2Fdocuments%2Fjesu-li-pr-ovci-supermani_23%2F&usg=AFQjCNFhd_4sQEIQ3UZk0o57I2e0intRdQ

Преузето 17.1.2016. ca <http://chapter4.rs/>

Преузето 17.5.2015. ca <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/2010/05/23-Doc.-dr-Veselin-Kljaji%C4%87-Novinarstvo-u-slu%C5%BEbi-PR-a-i-marketinga.pdf>

Преузето 17.8.2015. ca <http://www.aers.rs/Index.asp?l=1&a=45&tp=TEEZ>

Преузето 17.8.2015. ca <http://www.aers.rs/Index.asp?l=1&a=535.3&sid=1&tp=Zanpra>

Преузето 17.8.2015. ca www.mre.gov.rs/doc/nafta-i-gas/ZakonOEnergetici.doc

Преузето 18.1.2016. ca <http://m.akterdesign.rs/index.php/na-kafici-sa/12483-sve-moe-da-stane-ali-signal-e-uvek-putovati>

Преузето 18.12.2015. ca <http://uns.org.rs/sr/desk/UNS-news/24687/urednik-rtv-mag-miroslav-paunovic-ne-obnavljaj-kucu-obnovicu-televiziju.html>

Преузето 19.1.2016. ca

<http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/reportaze/aktuelno.293.html:484795-Savez-radio-amatera-Srbije-se-bori-za-opstanak>

Преузето 2.4. 2015. ca <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-advice-and-case-studies/what-pr>

Преузето 2.7.2015. ca <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=1026299>

Преузето 20.7.2015. ca <http://iab.rs/internet-je-postao-mobilni-medij/>

Преузето 20.7.2015. ca <http://www.advertiser-serbia.com/marija-joksimovic-direktor-digitalnih-projekata-agencije-universal-media-istrazivanje-drustvenih-mreza-wave-8-otkriva/>

Преузето 20.7.2015. ca http://www.iab.net/about_the_iab#sthash.TXRKHQbl.dpuf

Преузето 22.9. ca

http://www.eurelectric.org/media/172031/dso_communication_with_customers-a5-v11_final-2015-2330-0001-01-e.pdf

Преузето 22.9.2015. ca

http://www.eurelectric.org/media/172031/dso_communication_with_customers-a5-v11_final-2015-2330-0001-01-e.pdf

Преузето 23.7.2015. из European Communication Monitor 2015 ca

<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf> , стр. 17

Преузето 24.8.2015. ca <http://www.image-maker.blogger.index.hr/post/komuniciranje-s-medijima/1006691.aspx>

Преузето 25.12.2015. ca <http://www.slobodnaevropa.org/content/kolika-je-uloga-radija-u-dobu-novih-medija/24901022.html>

Преузето 25.12.2015. ca <http://www.uns.org.rs/sr/saopstenja/35422/uns-lokalne-samouprave-da-budzetima-za-2016-godinu-predvide-najmanje-2-odsto-za-medije.html>

Преузето 25.3.2016. ca <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/9812-u-srbiji-kao-i-u-eu-vebsajt-ima-75-preduzea-?params=VEnEaXu510UWZ570WeW555MAS545GIb475mhw545uiB485ZQB525jWG540pHV290NNO485KMF540nST505MDV535ZHej6b0it5EHB575bGB485jWE550TfS500SaQ485AnF570XSe320YHw505QpE560TLI575PZU230>

Преузето 25.3.2016. ca <http://www.euractiv.rs/srbija-i-eu/9812-u-srbiji-kao-i-u-eu-vebsajt-ima-75-preduzea-?params=VEnEaXu510UWZ570WeW555MAS545GIb475mhw545uiB485ZQB525jWG540pHV290NNO485KMF540nST505MDV535ZHej6b0it5EHB575bGB485jWE550TfS500SaQ485AnF570XSe320YHw505QpE560TLI575PZU230>

Преузето 25.6.2015. ca <http://www.civicus.org/>

Преузето 25.6.2015. ca www.logincee.org/file/9288/library

Преузето 26.12.2015. ca http://www.vreme.co.rs/arhiva_html/460/23.html

Преузето 28.11.2015. ca <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/10/Svet/1362594/Kineski+slama%C4%8D+nerava.html>

Преузето 28.3.2016. ca <http://www.businessdictionary.com/definition/risk-management.html>

Преузето 28.7.2015. sa <http://sptnkne.ws/ek8>

Преузето 28.7.2015. ca <http://igortomic.net/kako-kompanije-u-srbiji-koriste-drustvene-mreze-u-poslovne-svrhe/>

Преузето 29.7.2015. ca <http://www.eg.rs/digitalsafari/>

Преузето 3.12.2012. ca <http://www.blic.rs/vesti/svet/oruzje-buducnosti-projektil-koji-mikrotalasima-przi-kompjutere-i-bezopasan-je-za/0h6sg3c>

Преузето 3.8.2015. ca <http://prime.ba/da-li-za-drustvene-mreze-angazovati-agenciju-ili-zaposliti-nekog-u-vlastitoj-firmi/>

Преузето 30.5.2015. ca <http://www.wpp.com/wpp/>

Преузето 30.6.2015. ca <http://www.ekovojvodina.gov.rs/files/file/NVO/uloga%20udruzenja%20nvo.doc>

Преузето 30.7.2015. ca <http://www.learnersdictionary.com/definition/opinion%20maker>

Преузето 30.7.2015. ca <http://www.pioniri.com/sr/top-100-sprskih-kompanija-na-drustvenim-mrezama/>

Преузето 4.8.2015. ca <http://olafmcateer.rs/sr/o-nama/>

Преузето 4.8.2015. ca <http://represent.rs/o-nama/> .

Преузето 4.8.2015. ca <http://www.actionprgroup.com/index.php?id=1070>

Преузето 4.8.2015. ca <http://www.chapter4.rs/mreza.php>

Преузето 4.8.2015. ca <http://www.ekapija.com/website/sr/company/preview/91036/Hill-Knowlton-d-o-o-Beograd>

Преузето 4.8.2015. ca <http://www.newmoment.com/region/>

преузето 4.8.2015. ca <http://www.ogilvy.com/Offices.aspx>

Преузето 4.8.2015. ca <http://www.ruskinhunt.com/srp/kontakt.html>

преузето 4.8.2015. ca <https://www.interpublic.com/about>

Преузето 6.8.2015. ca <http://proorg.fon.rs/pages/Downloads.aspx?idFile=b8aa6d42-bde0-435e-9f73-891d006334ff&filePath=/Files/14bb5d5c-fac5-4733-9f8c-70b525ca49bb/Kontigentno%20planiranje%20i%20upravljanje%20rizikom.pdf>

Преузето 7.7.2015. са <http://www.advertiser-serbia.com/zbogom-facebook-najcool-drustvena-mreza-je-youtube/>

Преузето 7.8.2015. са <https://nishami777.wordpress.com/tag/steven-fink/>

Преузето 7.8.2015. са http://www.crhnet.ca/sites/default/files/library/CCMD.2004.Crisis%20and%20Emergency%20management.A%20guide%20for%20managers%20of%20the%20public%20service%20of%20Canada_0.pdf

Преузето 8.1.2016. са сајта World Association of Community Radio Broadcasters — AMARC, <http://www.amarc.org/?q=node/47>

Преузето 8.4. 2015. са <http://www.alastaircampbell.org/>

Преузето 9.7.2015. из Lazić, M., „Veb 2.0 kao izazov onlajn izdanjima najznačajnijih dnevnih novina u Srbiji“, са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM18-Web.pdf>

Преузето 11.6.2015. са <http://www.mirkomiletic.rs/doc/Komunikoloski%20leksikon%20Sajt/Komunikolski%20leksikon%20Odrednice.pdf>

Преузето 14.8.2015. са <http://www.srpskikulturniklub.com/spin-majstori>

Преузето 19.1.2016. са http://www.yu1srs.org.rs/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=34&Itemid=18

Prokić, S., Ranković, Lj., Stefanović, I., „Poboljšanje efektivnosti kriznog menadžmenta kroz primenu savremenih koncepata krizne komunikacije“, *Singidunum revija*, 2011, 8 (2): 157–162, преузето 10.8.2015. са <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=2705&d=1325081173> .

Prokopović-Mihajlov, A., „Globalni mediji: CNN i BBC World News“, *CM*, godina IV, broj 10, Protocol, Novi Sad i Fakultet političkih nauka, Beograd, 2009, преузето 4.1.2016. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM10.pdf>

Rabrenović, D., Klarić, D., „Lokalni javni emiteri – značajan činilac medijskog sistema crne Gore“, преузето 15.1.2016. са <http://www.media-com.me/4-2015%20%20media%20i%20comunication.pdf>

Radvanovsky, R. (2006). Critical Infrastructure „Homeland Security and Emergency Preparedness. New York: Taylor& Francis Group, преузето из Jakovljević, V и Gačić, J., „Zaštita kritične infrastrukture u kriznim situacijama“, Međunarodna naučna

- konferencija MENADŽMENT 2012, poseћeno 20.8.2015.
http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Jakovljevic.pdf
- Rašković-Gmitrović, A., Stevanović, M., „Značaj eksterne komunikacije u organizacijama u cilju povećanja stepena zadovoljstva potrošača“, *Trendovi u poslovanju*, Godina II, Broj 4, Sveska 2/2014, preuzeto 15.6.2015. ca
<http://trendovi.indmanager.org/index.php/tp/article/download/60/48>
- Regester, M., Larkin, J.(2005). *Risk Issues and Crisis Management - A Casebook of Best Practice*, Third Edition, London and Sterling, VA. preuzeto 25.3.2016. ca
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8524&rep=rep1&type=pdf>
- Reichenstein, O. (2007). „The Future of News. How to Survive The New Media Shift“, preuzeto 12.9.2015. ca <https://ia.net/know-how/the-future-of-news-how-to-survive-the-new-media-shift>
- Reuter, C., & Ritzkatis, M. (2013). „Unterstützung mobiler Geo-Kollaboration zur Lageeinschätzung von Feuerwehr und Polizei“. In *Proceedings of the International Conference on Wirtschaftsinformatik*. Leipzig preuzeto 15.9.2015. ca
https://www.researchgate.net/publication/269320099_Unterstützung_mobiler_Geo-Kollaboration_zur_Lageeinschätzung_von_Feuerwehr_und_Polizei
- Reuter, C., “Power Outage Communications: Survey of Needs, Infrastructures and Concepts“, *Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference – Baden-Baden, Germany, May 2013*, preuzeto 16.10.2015. ca
<http://www.iscramlive.org/ISCRAM2013/files/104.pdf>
- Riha, A., „Mediji u Srbiji – privatno vlasništvo vlasti?“, preuzeto 12.1.2016. ca
<http://www.balcanicaucaso.org/bhs/zone/Srbija/Mediji-u-Srbiji-privatno-vlasnistvo-vlasti-165634>
- Rupčić, M., „Uloga glasina u ratu“, *Polemos* 10 (2007) 1: 63-72, preuzeto ca
https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAahUKEwi11ODDjYvJAhWB8nIKHWIZBNk&url=http%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F65491&usq=AFQjCNG_IMzCbJyOLbAh9dFnLXbnpQUqVA
- Rutović, Ž., “Tabloidizacija medija – između etike i profita”, y Časopis za istraživanje medija i društva *Medijski dijalozi*, preuzeto 24.6.2015. ca
<https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2012/09/medijski-dijalozi.pdf>
- Senjković, R., „Propaganda, mediji, heroji, mitovi i ratnici“, *Polemos* 4 (2001), Hrvatsko

- sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 34. преузето 12.8.2015. са
https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDOQFjADahUKEwiM192J7u_IAhUCWhQKHVM3B-M&url=http%3A%2F%2Fhrcaak.srce.hr%2Ffile%2F4790&usg=AFQjCNHUXjdH34CiarRp7puCFYHhe-wFpA
- Siepmann, Ch. (1942). *America in a World War – Radio in War Time*, Indiana University, Oxford University Press, New York Toronto, преузето 21.1.2016. са
https://archive.org/stream/RadioInWartime/RadioInWartime_djvu.txt
- Starkey, G. (2012). „Live and local no more? Listening communities and globalising trends in the ownership and production of local radio.“ У: Oliveira, M.; Portela, P. & Santos, L.A. (eds.) *Radio Evolution: Conference Proceedings September, 14–16, 2011*, Braga, University of Minho: Communication and Society Research Centre, pp. 168–178, преузето 28.12.2015. са
<http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/radioevolution/article/download/826/791>
- Статут ЈП ЕПС преузет 19.8.2015. са
<http://www.eps.rs/Pages/Article.aspx?lista=Sitemap&id=198>
- Сретеновић, М. „Променљивост физиономије рата“, Војно дело, 2011, Министарство одбране Републике Србије, Медија центар „Одбрана“, преузето 17.9.2015. са
http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2011-prolece/17.%20Promenljivost%20fizionomije%20rata;%20Miloljub%20Sretenovic.pdf
- Szafranski, R.,: „A Theory of Information Warfare“, *Published Airpower Journal* - Spring 1995; преузето 18.9.2015. са
<http://www.iwar.org.uk/iwar/resources/airchronicles/szfran.htm>
- Škero, M., Ateljević, V., „Zaštita kritične infrastrukture i osnovni elementi usklađivanja sa Direktivom Saveta Evrope“, *Vojno delo*, 3/2015, преузето 15.3.2016. са
http://www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_3-2015/67-2015-3-14-Skero.pdf
- Štambuk, V., „Da li je Internet medij?“, *CM*, godina I, br. 1, Protocol, Novi Sad, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2006, стр. 43–70, преузето 3.7.2015. са
<http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/CM01.pdf>
- Штаубер, Ц., „НАТО и муљ су добри за све вас“, преузето 18.8.2015. са
<http://www.pecat.co.rs/2010/11/dzon-stauber-nato-i-mulj-su-dobri-za-sve-vas/>
- Štavljanin, D., „Demokratija i mediji u eri globalizacije“, преузето 1.11.2015. са

- <https://fedorabg.bg.ac.rs/fedora/get/o:6845/bdef:Content/get>
- Штрбац, Л., „Глобални медији“ преузето 1.12.2015. са www.nspm.rs/kulturna-politika/globalni-mediji/stampa.html
- Tanjug, 5.1.2016, преузето 6.1.2016. са <http://www.novosti.rs/vesti/planeta.299.html:584709-Sel-SAD-gube-medijsku-trku-sa-Rusijom-i-Kinom>
- Taylor, M. Philip y Čerina, J., „Novinarstvo pod paljbom: izvještavanje o ratu i međunarodnim krizama”, *Polemos* 15 (2012) 1, Hrvatsko sociološko društvo i Naklada Jesenski i Turk, стр. 105, преузето са <http://hrcak.srce.hr/file/136692>
- Tomić, B., „Privatizacija vs. javni interes u lokalnim medijima u Srbiji”, преузето 9.1.2016. са <http://media-com.me/media%202015%20-%203.pdf#page=177>
- Ulmer, R.R; Sellnow, T.L., Seeger, M.W. (2007). „Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity“. London: Sage, y Kenneth D. Plowman, D., K., Velbovets, L., *PR in High Profile family crisis situations*, преузето 10.8.2015. са <http://www.slideshare.net/Nostrad/public-relations-in-high-profile-family-crisis-situations?related=1>
- УНС, 7.12.2015. Преузето са <http://uns.org.rs/sr/desk/Privatizacija/35554/potpisan-i-poslednji-ugovor-o-prodaji-medija.html>
- Valić Nedeljković D., “Tabloidizacija medija u Srbiji”, y *Časopis za istraživanje medija i društva Medijski dijalozi*, преузето 24.6.2015. са <https://medijskidijalozi.files.wordpress.com/2012/09/medijski-dijalozi.pdf>
- Veljanovski, R., „Mediji između biznisa, politike i odgovornosti prema javnosti“, *FPN Godišnjak* br. 6, decembar 2011, III deo: Novinarstvo i komunikologija преузето 12.11.2015. са <http://www.fpn.bg.ac.rs/sites/default/files/wp-content/uploads/Rade-Veljanovski-Mediji-izme%C4%91u-biznisa-politike-i-odgovornosti-prema-javnosti.pdf>
- Vratonjić, M. „Služba 112 – unapređeni sveobuhvatni odgovor u hitnim i kritičnim situacijama“, *Telekomunikacije*, broj 9, 2012, RATEL, стр. 22–30 преузето 17.10.2015. са http://www.telekomunikacije.rs/arhiva_brojeva/deveti_broj/mladen_vratonjic_sludjba_112_-_unaprezeni_sveobuhvatni_odgovor_u_hitnim_i_kriticnim_situacijama.418.html
- Waddington,S., „The future of public relations“, преузето 2.8.2015. са <http://wadds.co.uk/2013/01/23/the-future-of-public-relations/>

Živković, R., Gajić, J., „Integrirane marketing komunikacije“, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, preuzeto 25.5.2015. sa www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=653&d

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Момчило (Душан) Цебаловић (7.9.1956) рођен је у Земуну, Београд, Србија. Завршио је XIV београдску гимназију и Факултет политичких наука, смер новинарство. Магистрирао је на Факултету за културу и медије Мегатренд универзитета 2010. године („Управљање односима с јавношћу у јавном предузећу“).

Као новинар радио је у омладинским и студентским новинама, Београдском ТВ програму (до 1986. године) и листу „Политика“ (до 1997. године), где се бавио енергетском проблематиком.

Јавно предузеће Електропривреда Србије, ради унапређења комуникације с јавношћу, 1997. године формира Центар за односе с јавношћу, а он постаје први директор за односе с јавношћу у ЕПС-у. На том радном месту, на коме је руководио већим бројем комуниколошких пројеката, провео је више од 13 година. Запослен и даље у ЈП ЕПС.

Као предавач у ПР школама и на студијама комуникологије одржао је већи број предавања у којима је на примерима из богате праксе студентима приближавао проблематику односа с јавношћу, посебно односа с медијима и специфичности комуникације јавног предузећа са различитим циљним јавностима. Учесник веће броја међународних и домаћих стручних скупова и конференција о комуникацијама и односима с јавношћу.

Објавио је већи број научних, стручних и прегледних радова из области комуникација, поред осталих, и :

- монографију “Управљање односима с јавношћу у јавном предузећу“ (УДК 334.724:659.4 ; ISBN 978-86-914881-0-9; COBIIS.SR-ID 185927436, Београд 2011

- „PR о медијима и медији о PR-у“ , Kultura - Časopis за теорију и социологију кulture и kulturnu politiku/Zavod за проучавање kulturnog razvitka, доступно на <http://www.zaprokul.org.rs/CasopisKultura/DetailniPrikaz.aspx?ID=139>

- „Економски положај медија и цензура и autocenzura“, Међународни научни часопис за медије, комуникације, новинарство и односе с јавношћу „Медији и комуникације“, Академија друштвених наука, бр. 1, 2014., доступно на <http://www.media-com.me/MEDIJI%20I%20KOMUNIKACIJE%20-%20-%20BROJ%201.pdf>

БИОГРАФИЈА АУТОРА

Момчило (Душан) Цебаловић (7.9.1956) рођен је у Земуну, Београд, Србија. Завршио је XIV београдску гимназију и Факултет политичких наука, смер новинарство. Магистрирао је на Факултету за културу и медије Мегатренд универзитета 2010. године („Управљање односима с јавношћу у јавном предузећу“).

Као новинар радио је у омладинским и студентским новинама, Београдском ТВ програму (до 1986. године) и листу „Политика“ (до 1997. године), где се бавио енергетском проблематиком.

Јавно предузеће Електропривреда Србије, ради унапређења комуникације с јавношћу, 1997. године формира Центар за односе с јавношћу, а он постаје први директор за односе с јавношћу у ЕПС-у. На том радном месту, на коме је руководио већим бројем комуниколошких пројеката, провео је више од 13 година. Запослен и даље у ЈП ЕПС.

Као предавач у ПР школама и на студијама комуникологије одржао је већи број предавања у којима је на примерима из богате праксе студентима приближавао проблематику односа с јавношћу, посебно односа с медијима и специфичности комуникације јавног предузећа са различитим циљним јавностима. Учесник веће броја међународних и домаћих стручних скупова и конференција о комукацијама и односима с јавношћу.

Објавио је већи број научних, стручних и прегледних радова из области комуникација, поред осталих, и :

- монографију “Управљање односима с јавношћу у јавном предузећу“ (УДК 334.724:659.4 ; ISBN 978-86-914881-0-9; COBIIS.SR-ID 185927436, Београд 2011

- „PR o medijima i mediji o PR-u“, Kultura - Časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku/Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, доступно на <http://www.zaprokul.org.rs/CasopisKultura/DetaljniPrikaz.aspx?ID=139>

- „Економски положај медија и цензура и autocenzura“, Међународни научни часопис за медије, комуникације, новинарство и односе с јавношћу „Mediji i komunikacije“, Akademija društvenih nauka, бр. 1, 2014., доступно на <http://www.media-com.me/MEDIJI%20I%20KOMUNIKACIJE%20-%20BROJ%201.pdf>

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом

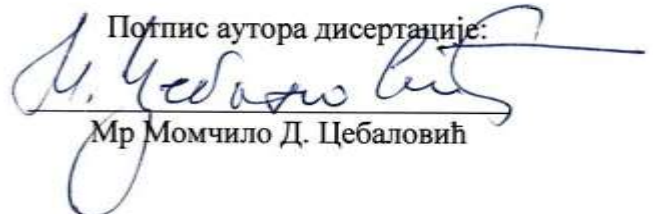
КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА - СТУДИЈА СЛУЧАЈА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ -

која је одбрањена на Филозофском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 08.09.2016 _____.

Потпис аутора дисертације:

Мр Момчило Д. Цебаловић

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

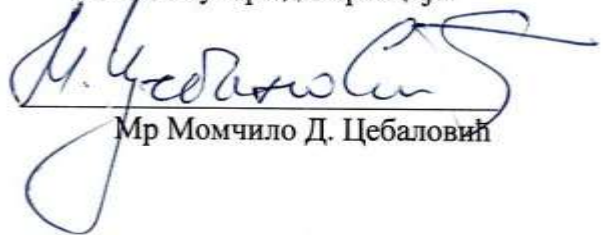
Наслов дисертације:

**КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА
- СТУДИЈА СЛУЧАЈА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ -**

Изјављујем да је електронски облик моје докторске дисертације, коју сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, истоветан штампаном облику.

У Нишу, 08.09.2016.

Потпис аутора дисертације:



Mr Momchilo D. Cebalovic

ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу унесе моју докторску дисертацију, под насловом:

КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА - СТУДИЈА СЛУЧАЈА ЕЛЕКТРОПРИВРЕДЕ СРБИЈЕ -

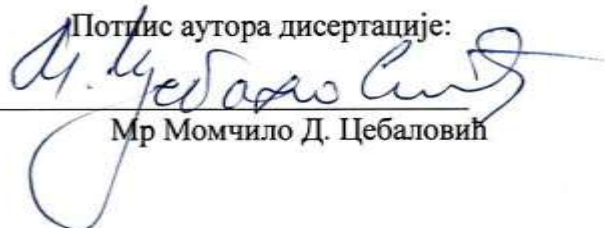
Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу, 08.09.2016.

Потпис аутора дисертације:



Мр Момчило Д. Цебаловић

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ ФИЛОЗОФСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У НИШУ

Наставно-научно веће Филозофског факултета Универзитета у Нишу, на седници одржаној 20. априла 2016. године, после разматрања предлога Већа Департамента за комуникологију и новинарство, одлуком бр.: 141/1-3-2-01 именовало је Комисију за оцену и одбрану докторске дисертације мр Момчила Цебаловића, магистра комуникологије, под називом „КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (Студија случаја Електропривреде Србије)“, у саставу:

- др Зоран Јевтовић, ред. проф. Филозофског факултета у Нишу;
- др Желимир Кешетовић, ред. проф. Факултета безбедности у Београду;
- др Зоран Арацки, ванр. проф. Филозофског факултета у Нишу.

Комисија је анализирао докторски рад и у Законом предвиђеном року подноси:

ИЗВЕШТАЈ

Наставно-научном већу Филозофског факултета, односно Научно-стручном већу за друштвено хуманистичке науке Универзитета у Нишу о урађеној докторској дисертацији под називом: „КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (Студија случаја Електропривреде Србије)“.

1. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА РАДА

Докторски рад: „КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (Студија случаја Електропривреде Србије)“, организован је у неколико тематских поглавља, на укупно 570 страница. Саставни део рада чине 42 графичке слике, 21 табеларни приказ, 25 графикона, 917 фуснота, обимна библиографија са 212 референци и савремена вебографија са 230 извора, као и 26 докумената (прилога), међу којима су и упитници коришћени у истраживањима јавног мњења у Обреновцу и Мајданпеку.

После абстракта и Увода следи методолошки чврсто повезаних шест тематских целина, да би аутор поентирао *Закључним разматрањима*. Организациона структура рада је добро организована, кохерентна, прегледна и поступна, стално водећи ка вишим нивоима дедукције. Увод је заснован на чврстом појмовно-теоријском и методолошком концепту истраживања, које укључује проблем и предмет рада, његово операционално одређење, циљеве, методе и хипотетички оквир, уз појашњење научне и друштвене оправданости дисертације (12-26 страна). Прво поглавље (27-65), посвећено је *Комуникацијама и односима с јавностима*; друго (66-176) *Корпоративним комуникацијама*; треће поглавље (177-238) појму *Кризе и кризне комуникације*; четврто поглавље (239-290) *Комуникацији Електропривреде Србије у ратним условима* (студија случаја из 1999.); поглавље пет анализира (291-429) *Могуће кризне ситуације и управљање комуникацијама у електро-енергетском сектору у Србији*; шесто поглавље (430-479) разматра каква је *Улога медија у информисању јавности у кризним ситуацијама*, док последње поглавље нуди преглед *Закључних разматрања* (480-494).

Рад садржи биографију са објављеним радовима кандидата, као и одговарајуће процедуралне изјаве.

1. АНАЛИЗА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Овај рад је један од пионирских покушаја теоријског одређења модела кризних комуникација у децентрализованом електро-енергетском сектору Србије у коме је *ЕПС* само један од тржишних учесника, чиме добија на актуелности и друштвеном значају. Став аутора да у кризним (ратним) ситуацијама управљање комуникацијама треба да буде задатак државних органа и институција заснован је на емпиријским истраживањима која сугеришу да држава у таквим ситуацијама не сме да буде пасивни посматрач компанијских кризних комуникација, већ проактивни организатор стратешких комуникација. Модел који проистиче из дисертације заснован је на усмеравању кризних комуникација у ситуацијама када долази до дужих, и по обиму великих прекида у снабдевању електричном енергијом. Обрасци и искуства анализираних студија случаја не могу бити пресликани на све будуће кризе, али ће се применом модела који уважавају искуства најбоље праксе обезбедити да се кризним комуникацијама управља чак, и у дерегулисаном и либерализованом електро-енергетском сектору. Предложени модел са побољшањем система кризне комуникације како у ванредним ситуацијама, тако и у условима оружаних сукоба требало би да у значајној мери унапреди функционисање укупног система за управљање кризним ситуацијама, утичући на повећање степена безбедности грађана и њихове имовине!

Уважавајући чињеницу да у теорији и пракси не постоји значајна демаркација између појмова *криза* и *ванредна ситуација* (па и *катастрофа*), као ни појмова *ратно комуницирање* и *комуницирање у ванредним ситуацијама* (emergency communication) или катастрофама (disaster communication), кандидат у раду није правио чврсту дистинкцију између ових концепата, али их је категоријално разликовао, са чим је Комисија сагласна јер сматра да прецизније концептуалне нијансе у овом контексту нису од пресудне важности.

1.1. ИСТРАЖИВАЧКИ ПРОЈЕКАТ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

У фокусу докторске тезе је *управљање комуницирањем у кризним ситуацијама компанија од националног стратешког интереса*, а као студија случаја анализира се комуникација *Јавног предузећа Електропривреда Србије* у ратним условима (за време бомбардовања 1999. године), као и у две елементарне непогоде (поплаве у Обреновцу, маја 2014. и снежна олуја у Мајданпеку, децембра 2014. године). Предмет истраживања обухвата организацију кризних комуникација, али и стратегију, тактике, начине и методе помоћу којих су решаване кризне ситуације и катастрофе. Кризна комуникација у овом случају има посебан значај, јер је реч о јавном предузећу чији рад обезбеђује основне услове за функционисање државе, а тиме и одбрамбених снага земље!

У одређењу предмета истраживања кандидат полази од премисе да се у глобално све сложенијем, корпоративно дифузнијем и плуралистичком друштву моћ државе, институција, компанија, политичких партија, синдиката, цркве, универзитета, интересних група, појединаца или других друштвених агенаса дефинише посредством привлачења јавне пажње, односно утицања на процесе доношења одлука других друштвених актера, у складу са сопственим интересима, плановима и вредностима. Отуда *стратегије управљање комуникацијама избијају у први план*, при чему сваки агенс који има намеру да на тржишту, изложен конкуренцији, постигне одређени

релациони успех и углед, треба да обезбеди највиши ниво разумевања са различитим јавностима. Кандидат одлично уочава и трансформацију јавних (државних) компанија и њихових комуникативних активности, с посебним акцентом на транзиционе промене. Ако држава отворено интервенише у сферама јавности „сама доприноси кризи легитимитета, јер јавно показује свој доминантни положај. Међутим, ако агенси у складу са њеним интересима, али и интересима грађана конструишу пожељна комуникациона значења, испољиће зрелост цивилног друштва да обезбеди стабилност ширег система“...

С друге стране су последице комуникационе револуције, која је са новим технологијама и протоколима донела и специфичне кодове споразумевања, умрежавајући друштвене односе и њихов симболички капитал. Пошиљаоци и примаоци информације у интерактивном међуодносу добили су могућност реципрочне смене улога, контекст времена са процесом дигитализације променио је смисао, док је технолошка конвергенција укинула границе и географска ограничења. Теоријски исправно кандидат уочава како смо из „времена масовне комуникације преко ноћи ушли у доба *самокомуникације*, што је сваком појединцу са рачунаром и модемом омогућило да истовремено буде креатор, али и конзумент информација“. Јавни простор тако се отргао монополу државе, постајући рањив на потенцијалне шуме, гласине и дезинформације које током ратних конфликта, криза и сличних ситуација могу продукovati моралну панику и заводити јавно мњење. Да би национална држава била стварно суверена неопходно је и да њене јавне компаније и институције делују координирано, дистрибуирајући умрежену моћ која обликује заједничко деловање и одговорност, како на свим нивоима власти, тако и на свим нивоима управљања.

Аутор издваја *управљање кризним комуникацијама* као битан предуслов за стратешко креирање амбијента у којем ће компанија пословати, уз поштовање интереса свих јавности и заинтересованих страна. Кризни ПР као превасходни циљ има превентивне мере којима се спречава настанак негативног публицитета као последице неочекиване кризне ситуације изазване одређеним догађајем. Стога правовремено припремљена, осмишљена и примењена комуникациона стратегија има за циљ позитивно позиционирање у свести циљних јавности, чиме је и углед компаније заштићен у складу са њеним пословним интересима и улогом у друштву.

Кандидат мр Момчило Цебаловић наводи како су све фрагментарније јавности засићене шумом спинованих информација, због чега поруке бирају према сопственом кредибилитету и платформама комуникације. Одлична је и констатација да то „није крај добу пропаганде карактеристичне за претходни век, али јесте најава времена артикулације порука конструисаних око појединачних друштвених агенаса. На пример, јавна компанија у националном окружењу вредеће онолико колико јој се институционално верује, колико је успешна у формирању мреже присталица са којом гради интересни однос“. Оваквим размишљањима кандидат је начелно потврдио претпоставке из пројекта представљеног у пријави тезе, што је Комисија са задовољством констатовала.

1.2. КЉУЧНИ ПРОЦЕСНИ ЕЛЕМЕНТИ ИСТРАЖИВАЧКОГ ПОСТУПКА

Докторски рад је заснован на комуниколошким наукама, али уз велико преплитање са конфликтологијом, кризним менаџментом, социологијом, политикологијом, маркетингом, као и низом сродних друштвених дисциплина које у сфери својих интересовања имају кризна, ванредна и ратна дешавања, као и процесе јавне комуникације. Методолошка структура усмерена је на објашњење феномена

кризног комуницирања, али и на адекватну интерпретацију улоге ширег социолошког контекста, посебно медијске инфраструктуре и менаџмента кризне комуникације. Приликом теоријског одређења предмета кандидат је на савременој домаћој и светској литератури засновао анализу најважнијих појмова (*комуникације, односи с јавностима, пропаганда, медији, корпоративни ПР, менаџмент кризних комуникација, маркетинг, интегрисане маркетиншке комуникације, циљне јавности...*), исправно претпостављајући како корпоративне кризне комуникације не би требале да буду део државног пропагандног апарата?

Операционализацијом предмета истраживања кроз студије случаја у ратним и ванредним дејствима анализиран је модел деловања кризног штаба јавне компаније за време бомбардовања, затим модел активности кризног комуникационог тима, подела послова и надлежности, канали интерних и екстерних комуникација ка свим циљним групама, као и алати комуникације коришћени у складу са расположивим техничким могућностима. Такође, кроз презентацију конкретних примера показано је колико квалитетне кризне комуникације могу да унапреде углед компаније у поређењу са нивоом у периоду пре кризе. Емпиријски је потврђено како криза повлачи за собом слом симболичког поретка, што се у пракси испољава мноштвом дезинформација, гласина и румора, при чему нове технологије само повећавају брзину и ширину дезинформисања.

Истраживачким поступком на примеру јавне компаније (ЕПС-а) доказано је да организациона целина за односе с јавностима у кризним ситуацијама треба да постане центар за корпоративну кризну комуникацију, намећући се не само интерној већ и екстерној јавности као једини пожељан и квалитетан канал комуникације. Односи с јавностима електро-енергетске компаније која је изложена ратним дејствима увек ће бити мета бруталне пропаганде агресора са циљем деморалисања становништва, али укључивањем корпоративних комуникација у интегрални део комуникационог апарата цивилног друштва обезбедиће се поверење грађана. Просторно, временско и дисциплинарно одређивање предмета истраживања јасно издваја аспект управљања кризном комуникацијом у ратним (кризним) ситуацијама, а мултидисциплинарни приступ у складу је са савременим теоријско-емпиријским изучавањем ове дисциплине. Апликативни (практични) циљеви кандидатове дисертације видљиви су у применљивости добијених резултата који би могли да допринесу наглашенијем разумевању значаја функционисања јавних компанија у евентуалним ратним или ванредним ситуацијама.

1.3. СТРУКТУРАЛНИ ПРИКАЗ РАДА

Докторска дисертација кандидата мр Момчила Цебаловића, под називом „*КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА* (Студија случаја Електропривреде Србије)“, организована је у шест основних поглавља, уз *Увод* и *Закључна разматрања* која чине посебне целине. Полазећи од става да кризни ПР своју функционалност најбоље потврђује у конфликтним и кризним ситуацијама када централизација и децентрализација информација показују да ли је успостављена ефикасна и динамична комуникациона инфраструктура која ће допринети да се последице кризе смање или сасвим елиминишу, кандидат приступа процесу пројектног моделовања, са фокусом на менаџмент кризног комуницирања.

Већ у *Уводу* кандидат приступа операционалном одређењу предмета истраживања полазећи од чињенице да је електро-енергетски сектор Србије дерегулисан са два јавна предузећа (*ЈП ЕПС – Електропривреда Србије* и *ЈП ЕМС – Електромрежа Србије*), која без међусобне координације не могу једнозначењски

комуницирати са јавностима. Тако је предметни оквир рада заснован на операционализацији водећих теоријских парадигми менаџмента кризног комуницирања, из чега проистиче проучавање структуре актера који управљају кризом и траже решење у интересу грађана. Приликом теоријског одређења основних појмова кандидат је спровео темељну, на савременој литератури засновану анализу најрелевантнијих тумачења, при чему појмови не бивају најпре коначно дефинисани па потом коришћени, већ се у описивању херменеутичког круга уводе кроз прелиминарне одредбе, да би кроз напредовање самог рада, дакле кроз фреквентну употребу, стицали своја конкретнија и довршенија одређења. Хипотетички оквир је у потпуном сагласју са циљевима истраживања, што укупном раду подиже методолошку концизност и научну заснованост. Шеме комуникације ЕПС-а из периода НАТО бомбардовања више нису применљиве, с обзиром на то да је електроенергетски сектор Србије у међувремену дерегулисан великим бројем субјеката и да је развој информационо-комуникационих технологија довео до нових канала комуникације и појаве нових оружја за онеспособљавање електроенергетских система који су били слабо коришћени или потпуно непознати 1999. године. Од фундаменталне важности је да јавне (државне) компаније буду технолошки и кадровски спремне да у време трајања кризне ситуације управљају комуникацијама посредством свих платформи: од интернета до радио-апарата и писаћих машина.

Прво поглавље: *Комуникације и односи с јавностима* садржи прецизно и теоријски тачно образложење кључних појмова битних за структурирање даљег рада. Кандидат исправно констатује како је за квалитет процеса кризних комуникација значајно да дешифровање порука буде што је могуће ближе значењу које јој је дао пошиљалац, уводећи категорију професионалног комуникатора (новицара или ПР-а). У електро-енергетским компанијама то је изузетно важно, јер непоштовање процедура кризне комуникације може да води и до губљења људских живота! Компарирајући утицајна страна и домаћа гледишта, кандидат указује на дијалектичку преплетеност и међузависност управљања јавностима и пропаганде, посебно издвајајући улогу државе и моћ управљачких елита. Јасно износећи сопствено мишљење о предностима и манама доминантних парадигми кандидат истиче теоријску компетентност и самосталност у креирању битних интерпретација, неопходних за касније утемељење комуникационих кризних модела. То показује и став да у „времену глобализације и доминације приватног интереса, развоја савремених масовних комуникација, контроле свих значајнијих канала комуникације и симбиозе крупног капитала и медијских центара моћи, у пракси савременог ПР-а доминира америчка школа односа с јавношћу чији је стратешки циљ – придобијање јавног мњења за остваривање захтева клијената, а не за остваривање општих интереса.“

Обрађујући проблем корпоративног комуницирања у јавним компанијама, кандидат у фокус другог поглавља (*Корпоративне комуникације*) ставља интересе компаније, али и грађана, односно очекивањима да се јавност редовно информише како би компанија своје пословање прилагодила очекивањима и потребама цивилног друштва. У складу с таквим гледиштем, односи с јавностима разматрају се као спона између компаније и јавности, „при чему кретање информација не би смело да буде једносмерно, већ мултимерно“. Претпоставка да би „односи с јавностима требали да буду процес уравнотеженог, сталног и дугорочног комуницирања организације (институције) и њених циљних јавности, с намером да се сачува и побољша углед организације (институције)“ теоријски је прихватљива и емпиријски оснажена. Кандидат одлично уочава важност *поверења* као нове категорије, значајне за настанак квалитетних односа с јавностима, али и на промене дефиниције маркетинга у последњој деценији XX века. У дигиталном друштву настаје потреба интегрисања свих

комуникација једне компаније, чиме и односи с јавностима добијају другачију улогу и мањи значај. Овде се полемише са доминантним теоријским обрасцима, при чему кандидат јасно издваја основне дилеме ПР заједнице (нема сагласја око дефиниције односа с јавношћу или односа с јавностима; места и улоге те пословне функције у некој организацији; о методима које се користе и садржају порука које се креирају; моралном аспекту и поштовању кодекса који постоје; степена интегрисања корпоративних комуникација; блискости маркетинга и односа с јавностима и сл.). Наизменичним преиспитивањем релевантних светских и домаћих искустава кандидат ненаметљиво гради тезу о дубини и неопходности промена које ће интегрисане маркетиншке комуникације произвести у јавним компанијама, посебно пратећи њихову улогу и значај у кризним комуникацијама и моделима организовања ПР-а у корпорацијама. Добра интерна комуникација увек је предуслов за успешну екстерну комуникацију, истиче се даље у раду, уз оцену да су за електро-енергетску компанију која својим активностима може да девастира услове живота у ужој и широј заједници битни односи с локалном заједницом (*Community Relations*). Комисија са задовољством издваја сталну компарацију праксе и теорије, јер се тако видљивије уочавају промене у облицима, каналима и обрасцима комуникације.

Треће поглавље односи се на *Кризе и кризне комуникације*, представљајући својеврстан увод у кључне елементе читавог истраживања. Поредиши више теоријски релевантних одређења кризног менаџмента кандидат износи став да највећи утицај на карактер кризних интервенција, техника и метода конкретног деловања имају медији који о самој кризи, њеним узроцима, интензитету и дубини, као и последицама креирају слику у јавности. Да би се изградила *репутација компаније* потребне су деценије рада и значајна финансијска средства, док је свега неколико сати озбиљне кризе довољно да је уништи! Списак могућих кризних ситуација примерен је електро-енергетској компанији, при чему савремена пракса доказује да је граница између могућих и немогућих кризних ситуација које могу прерасти у катастрофе минимална и да је свака од анализираних криза реалност са којом се било која компанија може суочити. Аутор исправно констатује да је управљање кризом „динамичан процес који не почиње када се криза појави, већ много пре него што се она манифестује и наставља се све док се криза не заврши“. Анализирајући предности и недостатке постојећих дефиниција, кризни менаџмент види као „скуп функција или процеса који менаџерима треба да помогну да идентификује, проучи/анализира, а потом и предвиди могуће кризе и у складу са тим сазнањима и искуствима изгради механизме и процедуре које ће омогућити компанији да се спречи криза или да, ако се криза појави, ефикасно делује и успешно је реши, уз минимизирање последица и враћање организације у стање пре кризе“. Отуда успешна *комуникација ризика* заснована на научним принципима са артикулисаним фазама, каналима и техникама комуникације чини ослонац стратешког и планског управљања кризним комуникацијама, при чему је посебно важна улога портпарола и тимова за кризно комуницирање.

Поглавље о *Комуникацији Електропривреде Србије у ратним условима* (студија случаја из 1999.) представља централни део рада, доносећи низ нових података и анализа драгоцених за даља проучавања. У време НАТО напада на СРЈ 24. марта 1999. године *Електропривреда Србије* није имала никакав стратешки документ о корпоративним комуникацијама – ни у мирнодопским условима, ни у кризама, нити у ратним условима? Кад је реч о техничком аспекту функционисања компаније, постојао је низ процедура за решавање кризних ситуација, али не и за дешавања у ратним конфликтима, када се разара и уништава читав електроенергетски систем? Кандидат у предметну расправу улази са тезом да „у ратним условима компанији није потребно продубљивање постојећих или стварање нових криза, нити објављивање било којих

производних и пословних резултата који би могли да се пренесе у локалним, регионалним и националним медијима“, при чему је увођење цензуре легитимна мера у циљу спречавања настајања моралне панике. Исправно констатујући како у свим кризним ситуацијама, посебно у рату, компанија треба да задржи већ изграђене односе са медијима или да изгради нове канале комуникације, издваја важност координисане интерне и екстерне комуникације. Пажњу заслужује и констатација да се алати и канали комуникације „који су примерени кризама у електро-енергетској компанији у мирнодопским условима, не могу примењивати у рату, јер је, поред осталог, сваки запослени, по ратном распореду, на свом радном месту. У таквим условима, приоритетни задатак интерних комуникација треба да буде прикупљање и размена релевантних података о дејствима агресора, последицама дејстава, мерама које се предузимају да се стање санира и стабилизује и да се после анализе свих тих података, креирају информације за екстерну комуникацију компаније“. Генерални директор ЕПС-а који је постављен на чело Кризног тима који је имао задатак да обезбеди електричну енергију за обезбеђивање животних услова за угрожено становништво и за одбрамбене способности земље одмах је одлучио да портпарол ЕПС-а у рату буде шеф тима за кризне комуникације, чиме је процес управљања кризним комуникацијама постао ефикаснији и одговорнији. Јасно су утврђене обавезе за сваког запосленог у комуникационом тиму, канали комуникације, као и алати који ће се користити, у зависности од техничких услова који буду на располагању у одређеним ситуацијама. Најважнији канал комуникације ка потрошачима били су медији, а најважнији алат саопштења за јавност, видео и фото материјали. Хитно је успостављен канал комуникације између ПР-а ЕПС-а и Прес центра Војске Југославије, чиме је спречен информациони хаос и омогућена потпуна контрола у креирању битних информација. Најважнији алати комуникације ка страним медијима били су видео-снимци које је правио ЕПС, при чему ниједан снимак није емитован мимо Прес центра Војске Југославије! Анализа садржаја саопштења за јавност у два најкритичнија периода показала је како се циљаном комуникационом интенцијом у порукама шира јавност може умирити, уз истовремено снажење патриотског духа и вере у успех одбране државних интереса. Током рата (78 дана) издата су 34 саопштења за јавност, при чему је приоритет компаније био да не постане део пропагандног рата, да би већ са потписивањем мировног споразума комуникациона стратегија добила нове циљеве. Понуђени графикони, табеле и слике у потпуности визуелизују изнете тврдње, што читавом раду даје снажну научну аргументованост!

У оквиру овог поглавља извршено је и анкетање јавног мњења (у сарадњи са Центром РТС-а за истраживање јавног мњења, програма и аудиторијума у периоду од 19. до 24. јула 1999. године) на тему: „Шта грађани Србије мисле о ЕПС-у и рационалној потрошњи струје?“. Резултати су поређени са сличним истраживањем из фебруара 1998., а добијени вредносни судови показују да је ЕПС, у условима рата, у правој кризној ситуацији, не само сачувао, већ и повећао углед компаније, што се, између осталих фактора, може објашњавати и квалитетним кризним корпоративним комуникацијама!

Пето поглавље разматра *Могуће кризне ситуације и управљање комуникацијама у електро-енергетском сектору у Србији*. Кандидат уважавајући процес либерализације у електро-енергетској сфери констатује како се *Јавно предузеће Електропривреда Србије*, са своја два зависна привредна друштва (*ЕПС Снабдевање* и *ЕПС Дистрибуција*) и *ЈП Електромрежа Србије*, задужена за пренос електричне енергије између производног и дистрибутивног дела ЕПС-а налази у процесу реструктурисања и припрема за прелазак из статуса јавног предузећа у статус акционарског друштва у стопостотној државној својини, како би, у наредних неколико година одређени

процент власништва био продат некој електро-енергетској компанији из иностранства. Централизацијом односа с јавношћу укинута су сва интерна гласила некадашњих привредних друштава(8) и у *ЕПС Групи* постоји само један компанијски лист („ЕПС Енергија“). У наредним фазама реорганизације директор Сектора за односе с јавношћу треба да постане руководилац свим запосленима у систему информисања, што значи да ће сви, без обзира у ком делу ЕПС-а раде, бити на списку запослених у *Сектору за односе с јавношћу*. Дерегулација и комерцијализација су у овој области „произвеле“ трговце електричном енергијом којих је средином августа 2015. у Србији било чак 88. Критична инфраструктура у електроенергетском сектору тиме је постала подложнија различитим врстама удара, а колико они могу бити друштвено опасни илуструју примери поплава у Обреновцу (почетком маја 2014. године) и нестанка струје у Мајданпеку (1. до 5. децембра 2014. године), који су за потребе дисертације посебно анализирани.

По броју људских жртава и материјалној штети, величини државног учешћа, али и великог друштвеног ангажовања, као и обиму међународне помоћи и чињеници да су поплављена подручја, пре свега општина Обреновац, морала да буду иселјена, реч је природној катастрофи великих размера. *Електропривреда Србије*, чије су термоелектране у Обреновцу и рударски басени у Колубари и Костолцу такође били угрожени, своју комуникацију са јавношћу базирала је, пре свега, на саопштењима за јавност, али је за разлику од кризног комуницирања током рата сада била знатно испод очекивања цивилне заједнице. Друга криза представљала је вишедневни прекид снабдевања електричном енергијом у источној Србији, када је дошло до хаварија на далеководима *Електромерже Србије*, који из три правца снабдевају Мајданпек и околину. Град са 8.000 становника, од којих пет хиљада живи у вишеспратницама грејући се из локалне топлане, због нестанка електричне енергије био је пред хуманитарном катастрофом. Мрежа високог напона, на којој је дошло до проблема, у надлежности је *Јавног предузећа Електромерже Србије*, али купци у условима дерегулисаног тржишта немају више уговоре о снабдевању са дистрибуцијама већ са ЕПС-овом „ћерком фирмом“ – *ЕПС Снабдевање*. Међутим, нови правни субјект није имао овлашћење за комуникацију са купцима, већ је у његово име комуницирао *Сектор за односе с јавношћу ЈП ЕПС*, са седиштем у Београду, што ће истраживање евидентирати као значајан разлог неадекватног кризног комуницирања. Кандидат у оба догађаја истражује ниво кризне комуникације искључиво са угроженим грађанима и то у условима потпуног престанка снабдевања електричном енергијом, по чему је ово прво истраживање таквог типа у Србији. Узорак је добро структуриран и репрезентативан, док компарацијом и укрштањем добијених одговора стичемо јасан увид у допринос професионалних комуникаторских група које су за то биле задужене (локална заједница, ЈП ЕМС, ЈП ЕПС). Анализирајући битне разлике у два, неспорно различита случаја, кандидат уочава како је у време поплава у Обреновцу и већем делу Србије, влада прогласила ванредну ситуацију, док је у Мајданпеку локална самоуправа проценила да је то само локална криза; да су у Обреновцу у решавање кризе била укључена сва државна, политичка и остала инфраструктура, док је у Мајданпеку локална самоуправа решавала кризу чекајући да ЕМС оспособи далеководе за пренос електричне енергије до дистрибуција ЕПС-а. Мајданпек је био у некој врсти информацијског вакуума чија је последица био специфичан облик комуникационе праксе – руморно (шаптајуће) комуницирање. Кроз истраживање се, у оба случаја и оба типа кризе намеће закључак који се односи на праг кризног информисања: јавни канали информисања грађана су заказали, јер већина није имала тачне, проверене и потпуне информације у право време (изузетак је тек у траговима, а то су они који су имали могућност да слушају радио)! Истраживањем је потврђен став да у кризама треба да

постоји централно управљање кризним комуникацијама, да оне треба да буду уређене, у складу са утврђеним процедурама, да треба да буду пажљиво креиране за различите циљне групе, затим анализирани, а ако је потребно и кориговани. Наглашена је и потреба државног ауторитета и учешћа свих носилаца информација, који се мењају у зависности од типа кризе. За ово поглавље важна је и оцена о значају локалних медија и поверења које грађани имају у њих. Чак 49% испитаника сматра да су за обавештавање угрожених грађана у локалним срединама потребни медији чије би функционисање помогла локална самоуправа а за 50% испитаника није важна својинска структура тих медија, већ само да они информишу грађане.

Делимични или потпуни распада електроенергетског система (ЕЕС) када без струје остану хиљаде, десетине хиљада, па и милиони купаца (такозвани *блекаути*) представљају нови облик криза које тек треба очекивати. Кандидат сматра да је приватизација електроенергетског сектора донела и одређене проблеме, а не само могућност избора снабдевача и евентуално снижавање цена струје, при чему је сектор кризних комуникација посебно на удару. Истраживање рађено кроз студије случаја о кризама у Обреновцу и Мајданпеку, показало је да у *ЈП ЕПС* и *ЈП ЕМС* у кризним ситуацијама немају правовремене и потпуне интерне комуникације с јавностима, али ни развијене и координиране екстерне комуникације ка купцима. Прецизно и богато илустровано искуство европских држава у функцији је креирања сопственог кризног модела комуникација, усмереног ка новим медијима, али и традиционалним каналима комуникације са циљаним јавностима. Кандидат креира нов комуникациони модел *ЈП ЕПС* (са оба зависна привредна друштва за дистрибуцију и снабдевање), у чијем су језгру интегрисане комуникације којима би управљао *Сектор за комуникације*, који би осмишљавао стратегију маркетиншких комуникација (реализација преко *Службе маркетинга ЕПС Снабдевања*) и унапређења односа с јавностима ОДС-а (реализација преко *Службе за односе с јавностима ЕПС Дистрибуције*). Предвиђено је и отварање Националног кол центра ОДС-а са четвороцифреним бројем који се лако памти, јединственим за читаву државу. Тим за кризне комуникације треба да делује по утврђеној процедури комуникације која треба да буде део интегрисаног менаџмент система (ИМС).

У шестом поглављу: *Улога медија у информисању јавности у кризним ситуацијама* аутор мр Момчило Цебаловић полази од става да власници медија у Србији значајно утичу на уређивачке политике својих медија и да повлачењем државе из власничке структуре „националних“ медија (нарочито локалних) у будућим кризним ситуацијама, пре свега у могућем ратном сукобу, може доћи до проблема у информисању и обавештавању јавности. Хипотетички сигурно, кроз тихи судар профита компанија и јавног интереса, аутор указује на нерешена питања власничке структуре медијских издавача и емитера, и нетранспарентно финансирање као кључне проблеме функционисања медија у Србији. Запажајући како је све већи број медија у власништву страних компанија кандидат проблематизује питање да ли ће странци испоштовати налоге *Дирекције за управљање ризиком и ванредним ситуацијама* која ће новим законским решењима добити право да захтева од радиодифузних и телевизијских станица да се ставе у функцију обезбеђивања јавног интереса и предузму све мере да њихови медији преносе информације од интереса за заштиту и спасавање грађана Србије? Истраживања у студијама случаја доказала су важност локалних медија као извора информација за локално становништво, нарочито у кризним ситуацијама, али њих након довршене приватизације медијског сектора скоро и да нема! Ниво (не)професионалности, (не)поштовања етике и новинарских кодекса не гарантује да ће у било којој будућој кризи, а нарочито у рату, јавност бити објективно и истинито обавештавана.

На основу примера из рата, али и ванредних кризних ситуација неспоран је значај деловања радио-аматера, али иста тврдња важи и за радио као битан канал масовног комуницирања у управљању кризним ситуацијама. Важан је податак и да јавни сервиси (*PTC* и *PTB*) који пружају аудио услуге на националном нивоу у укупном радијском тржишту учествују само са 6,8% укупног радијског тржишта? Подаци о слушаности су смерница за креаторе планова кризних комуникација који се не смеју ослонити само на радио-станице у оквиру јавних сервиса, већ комуникације треба да усмере и ка комерцијалним емитерима. У великим конфликтним ситуацијама или ванредним стањима, посебно када се прекине снабдевање електричном енергијом, транзисторски радио-пријемници, нарочито у руралним пределима, остају једино и поуздано средство за примање информација. Тада долазе до изражаја све предности радија над другим медијима – брзина реаговања, емоција која се преноси до угрожених грађана, могућност двосмерне комуникације, мобилност како оних који раде у радио-станици, тако и оних који примају поруке, флексибилност и технички квалитет сигнала. У комуникационој свези са радио-аматерима обезбеђују се услови за неометано обавештавање и информисање јавности, чиме се спречава ширење моралне панике, атмосфере безнађа и губитка морала. Правовремено и непрестано обавештавање грађана обезбеђује простор за маневрисање кризном менаџменту који се бори за поверење јавности и симболичко управљање кризним догађајем!

Кандидат мр Момчило Цебаловић је у *Закључним разматрања* кроз неколико функционалних и концептуалних примерених целина изнео основни допринос рада. Пажљиво истражујући предмет проучавања уочио је како се у кризним и ратним ситуацијама интегралне комуникационе стратегије операционализују кроз односе с јавношћу, са планом стицања позитивног публицитета код грађана. Јавна (државна) компанија у мирнодопским условима развија корисне односе сарадње и кредибилитета са цивилном заједницом, тако да јој се током стратешког одлучивања у кризним ситуацијама верује. У свакодневној корпоративној екстерној комуникацији треба да учествују сви запослени, а не само топ менаџмент и службе за односе с јавностима. То је важно јер у реализацији пословне политике и креирању репутације учествују сви унутар компаније градећи слику о угледу и значају сопствене организације. Током кризних ситуација овај облик комуникације се интензивира, јер чекање на државу и мере које ће предузети на терену може значити губитке људских живота или непроцењиве материјалне штете. Истраживање је показало да *Електропривреда Србије* чије су комуникације у ванредним ситуацијама и условима рата биле предмет рада, нема прецизно утврђену стратегију комуникације ни у мирнодопским условима, нити у ратним кризама у којима се компанија може наћи. Стога се у наведеним примерима користио реактивни кризни менаџмент, односно реактивно управљање кризном ситуацијом!

Докторанд исправно закључује да је за ванредне ситуације и кризе заједничка проактивност, координација пословних и комуникационих мрежа субјеката који решавају кризу/ванредну ситуацију, квалитетна правовремена и потпуна размена информација, како између субјеката који управљају кризом/ванредном ситуацијом, тако и са угроженим становништвом. Примарни циљ комуницирања у тим ситуацијама је брзо обавештавање грађана који су у епицентру кризе/ванредне ситуације, како би се спречило угрожавање живота људи, смањили ризици, отклонио страх и нежељена анксиозност због ситуације у којој се налази угрожени појединац/породица. Пракса је показала и како криза не почиње увек са ванредном ситуацијом и не мора да представља опасност по животе људи или њихову имовину. Међутим, кроз анализу кризних дешавања и поступања у Мајданпеку показано је и како ванредна ситуација може да прерасте у кризу ако онај ко кризу треба да решава (влада, локална самоуправа) не

успева да контролише ток кризног догађаја. Такође, уколико се медијима и одређеним интересним групама дозволи да ванредну ситуацију представљају као кризу, то ће додатно отежати управљање ванредном ситуацијом.

Укупан истраживачки опус је ту сублимиран кроз пример НАТО бомбардовања: детаљно и документовано је анализирана ратна криза (бомбардовање електроенергетских постројења), утицај на компанију, формирање тима за кризне комуникације, значај именовања портпарола, изградња интерне информационе мреже која је обезбедила правовремено прикупљање информација, видео и фото-записа који су дистрибуирани ка медијима и прес-центру Војске Југославије, затим, коришћење алтернативних канала комуникације (курирске службе) и класичних канала комуникације функционалних и када нема струје (транзисторски радио-пријемници). Тако је основна хипотеза дисертације у потпуности потврђена: *односи с јавностима као важна и незаобилазна пословна функција у јавној компанији заснивају се на двосмерној корпоративној комуникацији, нарочито у ратним (кризним) комуникацијама када афирмишу одговорност и кредибилитет менаџмента компаније*. Кризна комуникација у ратним условима захтева централизацију прикупљања, обраде и дистрибуирања информација ка екстерним јавностима, при чему се подразумева висока лична одговорност свих учесника у комуникацијском ланцу. У конфликтном окружењу то је једини могућ, оправдан и ефикасан начин кризне комуникације, па је тако и друга хипотеза добила своје утемељење: *у ванредним и ратним условима ПР тим електроенергетске компаније треба да буде одговоран за поштовање протокола и процедура кризне комуникације*.

Кандидат сматра да је у ратним ситуацијама једини модел комуникације који обезбеђује управљање кризом у дерегулисаном електроенергетском сектору онај у коме *ЈП ЕПС* и *ЈП ЕМС* не комуницирају директно са медијима. Тада се развија интерактивни концепт сарадње са тимом за комуникације Министарства рударства и енергетике који координише активности са Војском Србије. Комуникацију са свим медијима преузима ВС, али је могућ и модел у коме тим за комуникације министарства комуницира са домаћим медијима, док тим Војске Србије комуницира са страним јавностима. Међународна пракса је потврдила важну улогу у обавештавању грађана служби за хитне позиве (број 112) и оператора дистрибутивног система. Политика управљања кризама подразумева да компаније у електроенергетском сектору имају сопствене тимове за кризну комуникацију који у ратним или ванредним ситуацијама стварају услове за квалитетну и правовремену комуникацију са тимовима за комуникације које је формирала држава.

Најзад, кандидат закључује како у процедурама кризних комуникација треба да се нагласи значај портпарола компаније који ће, чим се појави криза, саопштити прве информације. Неопходно је такође, да свака компанија има обучене тимове *за управљање комуникацијским процесима на свим платформама, од класичних до дигиталних*. Истраживања су показала да компанија са великим угледом има много веће шансе да их у кризним ситуацијама јавност схвати и подржи. То може бити од кључног значаја за одбрану, углед и опстанак организације или за даље унапређење имиџа. Кризни модел којег је аутор понудио као научни допринос овог рада уважава све медијске платформе у ратним, кризним и ванредним ситуацијама, али истиче важност надзора над садржајем и управљањем информацијама у широј стратегији кризних комуникација. Јавна компанија треба да буде центар информација о кризи, јер тако обезбеђује проактиван приступ и кредибилитет, којим сугерише слику организације у макројавности. Само тако креираним, стратешки припремљеним и тимски едукованим ангажовањем, уз дозу личне храбрости и пожртвовања, могуће је кризну комуникацију успешно преокренути у своју корист.

2. ОЦЕНА РЕЗУЛТАТА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

Узимајући у обзир улогу и значај кризног комуницирања јавних компанија у ратним и ванредним ситуацијама значај научног третмана овог истраживања није споран. Иако је овај проблем у светској литератури веома актуелан, код нас је до сада о њему писано тек у неколицини студија и текстова, те је постојала реална потреба за једним овако опсежним и ретким истраживањем. Комисија је сагласна у оцени да је докторска дисертација мр Момчила Цебаловића пружила значајне резултате у смислу научне дескрипције, класификације и анализе менаџмента кризног комуницирања. Основна вредност истраживања је у одређењу нових стратешких модела и примењивих техника и метода у области управљања информацијама током криза, ратних конфликта или ванредних ситуација. Кандидат је изнео богат, обухватан увид у бројна теоријска промишљања комуниколошке науке, али и конфликтологије, кризног менаџмента, политикологије и сродних друштвених дисциплина, критички процењујући аналитички потенцијал разматраних теоријских концепција. Комисија сматра да се овим истраживањем увећава фонд знања о насловној теми, што се може испоставити и као полазна основа за нова истраживања на исту или сличну тему, и то не искључиво у области комуниколошких наука или менаџмента кризних комуникација.

С обзиром на предмет истраживања било је очекивано да дисертација обилује емиријским сазнањима, односно да буде применљива широј стручној и научној јавности. У истраживачком поступку, кандидат је показао велику стручност и аналитичку оспособљеност, посебно теренским анкетирањем, чиме је рад учврстио теоријску утемељеност. Сматрамо веома значајним и то што је кандидат успео да се током читавог рада држи релативно кохерентне и истовремено инклузивне етичке перспективе, која, пак, опонира тзв. практична (професионална ПР гледишта). Из те перспективе кандидат успева да се ухвати у коштац са у пракси распрострањеним мишљењем по коме током ратних догађања или ванредних ситуација јавне компаније треба да постану део пропагандног апарата државе. Кандидат, напротив, успева да објасни значај тачног и правовременог обликовања информација (саопштења за јавност и сличних формата) битних за правилно доношење одлука које су саставни део кризног менаџмента, али и кредибилитета читаве компаније.

Докторска дисертација кандидата мр Момчила Цебаловића представља добро заокружену и логичну целину, засновану на релевантној научној и стручној литератури, али и одлично урађеним теренским истраживањима јавног мњења. Својим координираним током и прецизном аргументацијом она сведочи о адекватном познавању разматраних проблема. Њени резултати могли би се, у крајњем, показати и као педагошки релевантни, тако што би, рецимо, неким делом били инкорпорирани у програме образовања ПР практичара или чланова тимова за кризно комуницирање како у јавним компанијама, тако и у цивилној заједници.

3. ЗАКЉУЧАК

Комисија након пажљивог читања и анализе докторске дисертације констатује висок степен њене научне заснованости, јер је кандидат мр Момчило Цебаловић теоријски одговорно обрадио веома сложен проблем кризног комуницирања јавних компанија у ратним условима и ванредним ситуацијама, залазећи при том у захтевно хеуристичко поље комуникологије и кризног менаџмента. Ставови и судови до којих је докторанд у емпиријски захтевном и методолошки одговорном истраживачком

поступку дошао, успешно су представљени и организовани у веома сложено структуру рада, која укључује и нов комуникациони модел као сопствени научни допринос. Дисертација је утемељена на перманентном укрштању теоријских спознаја и емпиријских сазнања, чиме читав рад добија виши ниво научног сазнања, што је примерено креирању самосталног и оригиналног научног дела. Кандидат се одговорно и аутономно креће теоријски захтевном облашћу, што илуструје примерена употреба појмовно-категоријалног апарата, његово критичко разматрање и суверено владање техникама истраживања јавности. Дobar стил изражавања, одмерена композициона структура и висока мисаона усаглашеност читавом раду дају димензију једноставности, што је особина медијски образованих аутора.

На основу увида у завршену докторску дисертацију кандидата мр Момчила Цебаловића: „КРИЗНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У РАТНИМ УСЛОВИМА (Студија случаја Електропривреде Србије)“ и детаљне анализе укупног садржаја, Комисија за оцену и одбрану једногласно констатује да рад испуњава све критеријуме докторске дисертације. Стога Комисија, са задовољством, предлаже Наставно-научном већу Филозофског факултета, односно Научно-стручном већу за хуманистичке науке Универзитета у Нишу, да овај Извештај прихвати и покрене процедуру за јавну одбрану докторске дисертације.

Ниш, 11. маја 2016. године.

КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНУ И ОДБРАНУ
ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ

1. Др Зоран Јевтовић, редовни професор,
Филозофски факултет Универзитета у Нишу



2. Др Желимир Кешетовић, редовни професор,
Факултет безбедности Универзитета у Београду



3. Др Зоран Арачки, ванредни професор,
Филозофски факултет Универзитета у Нишу

