

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 анализирала 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 преносе 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 *Електромереже 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 Електромережа 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 имица. 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 ДОКТОРСКЕ 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


