

# Dvosmerni simetrični odnosi s javnošću i digitalne komunikacione tehnologije: između teorije i prakse<sup>1</sup>

Ana Milojević<sup>2</sup>

Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu

doi: 10.5937/comman10-9929

**Rezime:** Ovaj rad ima cilj da predstavi prilagodavanje PR profesije novim komunikacionim tehnologijama, pre svega potencijalu društvenih medija za uspostavljanje recipročnih relacija između klijenata i javnosti. Metodološki je rad zasnovan na pregledu literature koji je usmeren istraživačkim pitanjem: da li je i u kojoj meri usvajanje novih komunikacionih platformi dovelo do ostvarivanja svojevrsnog normativnog ideala PR profesije – dvosmernih simetričnih odnosa s javnošću? Dvosmerni simetrični PR je ekvivalentan strateško-upravljačkoj funkciji koja se definiše kao upravljanje komunikacijom s javnostima radi izgradnje odnosa sa interesnim grupama koje mogu uticati na organizaciju ili na koje organizaciono ponašanje ima najviše efekata. Teži se uspostavljanju dugoročne saradnje između menadžmenta i javnosti kroz dijalošku komunikaciju, radi predupređivanja sukoba i rešavanja problema u korist obe strane. Zaključak je ovog rada da se kapacitet digitalnih medija za ostvarivanje dvosmernih i simetričnih odnosa između organizacija i javnosti posredstvom PR službi nedovoljno koristi. Odnosno, da se strateško upravljanje odnosima s javnošću još uvek može smatrati visoko normativnim modelom koji nije potpuno zaživeo u praksi, uprkos studijama koje govore o njegovoj izuzetnosti. Inercija protiv promene postojećeg stanja se pronalazi u domenu organizacija i unutar uobičajenih ponašanja unutar zajednice PR profesionalaca.

**Ključne reči:** odnosi s javnošću, digitalni mediji, strateško-upravljačka uloga, dijaloška komunikacija, dvosmerni simetrični PR, parakriza

<sup>1</sup> Rad je proistekao iz doktorske disertacije *Promene uloga profesionalnih komunikatora u informacionom društvu*, koja je 29. oktobra 2015. godine odbranjena na Fakultetu političkih nauka u Beogradu.

<sup>2</sup> Kontakt sa autorkom: ana.milojevic@fnp.bg.ac.rs.

## 1. Uvod

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u proteklih nekoliko decenija se naziva revolucionarnim, a njihov upliv u sve sfere čovekovog života se posmatra kao pokretač sveobuhvatne društvene transformacije (između ostalih Couldry, 2012; Napoli, 2011; Castells, 2009; Bimber, 2003). Predominaciju masovnih medija u stvaranju slike sveta, uspostavljanju dnevnog reda javnih debata i proizvodnji kulturnih dobara na klasičan, „industrijski“ način polako zamenjuje globalna komunikaciona mreža. Internet prerasta u univerzalnu komunikacionu platformu koja podržava „razmenu poruka između dva, više ili neograničenog broja ljudi (pojedinaca, grupa, organizacija/komunikacionih centara) sa mogućnošću recipročne razmene uloge emitera i recipijenta u realnom vremenu ili asinhrono“ (Radojković & Miletić, 2005: 167). Ovaj, istorijski nov, oblik komuniciranja Castells naziva „masovna samo-komunikacija“ (*mass self-communication*). *Masovna* je zato što poseduje potencijal da privuče globalnu pažnju, ali je istovremeno *samokomunikacija*, zato što pojedinac može da kreira poruku (*self-generated*), usmeri je ka potencijalnim recipijentima (*self-directed*) i samostalno izabere sadržaj kojem će biti izložen kao recipijent (*self-selected*) (Castells, 2009: 55).

Dakle, svetska komunikaciona mreža omogućava ne samo neograničenu izmenjivost uloga emitera i recipijenta (bilo da je reč o pojedincima, grupama, organizacijama, institucijama ili masi), nego i svojevršno stapanje pojmova recipijenta i emitera. Jedan od poznatijih termina kojima se imenuje ovakvo spajanje uloga produkcije i konzumacije medijskih sadržaja u jednoj osobi predstavlja *producer* koji je Bruns skovao kombinovanjem prvog dela reči proizvođač (*producer*) i zamenom ostatka te reči sa terminom *user* – korisnik (Bruns, 2008). Umrežavanjem *producer*-a nastaje socijalna baza konvergentne, participativne kulture prema Dženkinsu (Jenkins, 2006) ili interaktivna produkcija značenja koja gradi remiks (*remix*) kulturu, u interpretaciji Kastelsa (Castells, 2009).

U informacionom društvu subjekti komunikacije nisu izolovani akteri niti su komunikacioni tokovi jednosmerni kao u masovnom komuniciranju. Medijski sadržaji se protokom kroz kompjutersku mrežu stalno nadograđuju. Prema Manoviču, medijski sadržaji nikada ne stižu do svog krajnjeg odredišta kao u masovnom komuniciranju, nego se konstantno kreću između sajtova, ljudi i uređaja, pri čemu stalno akumuliraju nove komentare, interpretacije i značenja (Manovich, 2013). Slično tome, Dženkins, Ford i Grin opisuju participativno stvaranje značenja kroz razmenu sadržaja unutar svetske mreže terminom „spreadable media“ (Jenkins, Ford & Green, 2013). Dakle, publika koja je u doba

masovnog komuniciranja bila pasivni primalac profesionalno proizvedenih sadržaja distribuiranih iz masmedijskih institucija, u informacionom društvu stiče mnogo viši stepen autonomije i ne samo da znatno proširuje svoju recepcijsku slobodu, nego zauzima uloge komentatora i kreatora sadržaja. Štaviše, nove komunikacione platforme omogućavaju skoro svakome da proizvodi ili re-interpretira, modifikuje i posreduje već gotove sadržaje.

Novostečena komunikaciona moć nekadašnje masovne publike izaziva restrukturiranje svih delova informaciono-komunikacionih sistema. Posebno su osetljive profesionalne grupe komunikatora, novinari i stručnjaci koji se bave oglašavanjem, zato što je njihova pozicija agensa do skoro podrazumevala da prevashodno oni mogu inicirati, usmeravati ili sprečavati komunikacione procese (Radojković & Stojković, 2009). Razmasovljena, aktivna, kreativna publika u velikoj meri ugrožava nekadašnju ekskluzivnu poziciju profesionalnih komunikatora. Među stručnjake koji se bave oglašavanjem spadaju i zaposleni u sektoru odnosa s javnošću, koji se često označava skraćenicom „PR“. Njihova je uloga da posreduju između klijenata iz sfera ekonomije, kulture, politike i drugih društvenih podsisistema i javnosti i/ili nosilaca zakonodavne vlasti (Radojković & Stojković, 2009). Deuze PR uvrštava u „medijske profesije“ koje se usled „informacione revolucije“ susreću sa višedimenzionalnim promenama u tehnološkom, organizacionom i kulturnom domenu (Deuze, 2007). Najpre, od profesija koje opslužuju medije očekuje se da među prvima usvoje inovativne komunikacione alate, zatim uspešno reorganizuju svoj poslovni ambijent, a potom i da prilagode profesionalnu kulturu novonastalim okolnostima. Ovaj rad ima cilj da predstavi prilagođavanje PR profesije novim komunikacionim tehnologijama, pre svega potencijalu društvenih medija za uspostavljanje recipročnih relacija između klijenata i javnosti. Odnosno, rad razmatra da li je i u kojoj meri usvajanje novih komunikacionih platformi dovelo do ostvarivanja svojevrsnog normativnog ideala PR profesije – dvosmernih simetričnih odnosa sa javnošću.

## **2. Nastanak i razvoj dvosmernog simetričnog modela odnosa s javnošću**

Nastanak odnosa s javnošću se najčešće vezuje za početak XX veka i njegov razvoj se uobičajeno posmatra kao progresivna evolucija od „nesofisticirane i neetičke rane prakse do planskih, strateških etičkih kampanja savremenog doba“ (Lamme & Russell, 2009: 281). Analizom najuticajnijih udžbenika u oblasti, Hoj i saradnici dolaze do zaključka da se u njima prikazuje ujednačena

slika razvoja PR-a „od manipulativnog u dvosmerni, dijaloški orijentisan komunikacioni proces“ (Hoy et al., 2007: 191). Ista grupa autora je identifikovala Edvarda Bernajsa kao glavnog nosioca ovakve istorijske perspektive na odnose s javnošću. Bernajs razlikuje sledeće stupnjeve razvoja: eru „uklete javnosti“ (*public be damned era*), eru „informisane javnosti“ (*public be informed era*) i eru „međusobnog razumevanja“ (*a mutual understanding era*) (Hoy et al., 2007: 196). Prema Lame i Rasel, usledila je periodizacija Goldmana (Goldman, 1948) koji je pod direktnim uticajem Bernajsa, podelio razvoj odnosa s javnošću na tri ekvivalentne faze: zastupanja u štampi (*press agency*) koje je bilo zasnovano na principu obmanjivanja javnosti; publiciteta, prema kojem javnost treba informisati, a na čije uvođenje je presudno uticao pionirski rad Ajvija Lija (Ivy Lee) u SAD; i savetodavna faza koja počiva na razumevanju javnosti (Lamme & Russell, 2009: 287).

Na osnovu pomenutih periodizacija, Grunig i Hant (Grunig & Hunt, 1984) prvi su izradili sintetičko-analitički model razvoja prakse odnosa s javnošću (Raaz & Wehmeier, 2011; Lamme & Russell, 2009; Hoy et al., 2007) i ostavili dalekosežan uticaj na razvoj teorijskog razmatranja PR-a. Grunig i Hant su moderni razvoj odnosa s javnošću integrisali u četiri modela:

1. Model publiciteta – *The Publicity Model* (1850–1900) u kojem je privlačenje pažnje javnosti podređeno zahtevima istinitosti u komunikaciji;
2. Model javnog informisanja – *The Public Information Model* (1900–1920) tokom kojeg se uzdiže princip istinitog informisanja kao reakcija na objavljivanje skandaloznih informacija o poznatim ljudima pribavljenih na nepošten način (*muckrakers*);
3. Dvosmerni asimetrični model – *The Two-way Asymmetric Model* (1920–1960) obeležava uvođenje komunikacionih strategija baziranih na empirijskim istraživanjima javnog mnjenja, čiji rezultati su uglavnom korišćeni da se optimizira proces ubeđivanja i pridobije saglasnost javnosti, odnosno proizvede pristanak masa;
4. Dvosmerni simetrični model – *The Two-way Symmetric Model* (1960-) naglašava međusobno razumevanje između komunikatora i publike i promovise simetrični komunikacioni tok (Grunig & Hunt, 1984).

Prema rečima Lame i Rasel, iako su Grunig i Hant samo izvršili generalizaciju već utemeljenih periodizacija PR istorije, njihov sintetički model je vremenom „postao dominantna paradigma u nauci odnosa s javnošću i osnova za sva

istraživanja u naredne dve decenije“ (Lamme & Russell, 2009: 287). I drugi kritički orijentisani teoretičari upozoravaju da unutar akademskog pristupa PR-u dominantnu poziciju zauzima teorija povezana sa Grunigom kao njenom nosećom figurom (Macnamara, 2012; McKie & Munshi, 2007; Botan & Taylor, 2004). Između ostalih, Maki i Manši ističu: „Nesumnjivo je najuticajniji tekst u savremenom PR-u knjiga Gruniga i Hanta iz 1984. godine, *Managing Public Relations*. Iako je napisana kao udžbenik, ona sadrži seme dvosmerne simetrične teorije koja je isključila u studiju izuzetnosti i proširila se do mere koja ugrožava rast ostalih perspektiva u polju“ (McKie & Munshi, 2007: 12).

### 3. Strateško-upravljačka uloga PR-a

Dvosmerni simetrični model PR-a je vremenom prerastao u „sveobuhvatnu opštu teoriju“ koju Grunig (Grunig, 2006) sažima pod pojmom „strateško-upravljačka uloga PR-a“. Ova koherentna teorijska celina je sastavljena od nekoliko značajnih elemenata, odnosno teorija srednjeg obima. Prvi takav deo je **situaciona teorija javnosti**, na koju se nadovezuje **organizaciona teorija**. Treća ključna komponenta je zasnovana na konceptu koorijentacije Čejfa i Maklauda (Chaffee & McLeod, 1968) pomoću kojeg se objašnjava odnos između dve osobe ili dva sistema (u ovom slučaju organizacija i javnosti) i objekta u njihovom okruženju. Prema rečima Gruniga, „simetrični model i njegov prethodnik koorijentacioni model pretpostavljaju da bi individue, organizacije i javnosti trebalo da komuniciraju sa ciljem obostranog prilagođavanja ideja i ponašanja, umesto da ciljaju na uspostavljanje kontrole nad mišljenjem i ponašanjem drugih“ (Grunig, 2006: 156). Poslednji ključni element predstavlja razvoj instrumenata za merenje efekata odnosa s javnošću, najpre na nivou pojedinačnih PR programa.

Strateško-upravljačka uloga PR-a se snažno oslanja na ove četiri teorije srednjeg obima koje su kroz studiju izuzetnosti (*The Excellence Study*) povezane u opštu teoriju odnosa s javnošću. Tek kroz studiju izuzetnosti se pojedinačni teorijski koncepti uklapaju u celinu koja omogućava da se odmerava celokupni učinak odnosa s javnošću u poboljšavanju efikasnosti organizacija. Teorija izuzetnosti je prvenstveno orijentisana na vrednost koju PR donosi organizacijama, kao i na pronalazak načina kojim bi se pokazalo da je investiranje u odnose s javnošću finansijski isplativo. Generalno posmatrano, teorija izuzetnosti tvrdi da odnosi s javnošću donose dodatnu vrednost kada učestvuju u procesu identifikacije interesnih grupa i izdvajanja posebnih javnosti unutar njih. Potom, PR službe simetričnom komunikacijom uspostavljaju i gaje veze sa strateškim

javnostima. Na taj način se povećava verovatnoća da će ciljevi organizacije i javnosti biti istovetni, a time i ostvarivanje ciljeva u saradnji s javnostima.

Dakle, strateška uloga PR-a se može razdvojiti na tri centralne komponente: skeniranje okruženja, identifikovanje interesnih grupa i potencijalnih društvenih problema. Naravno, prema interesnim grupama i problemima se razvijaju planovi/strategije komuniciranja pa ovaj teorijski model različiti autori operacionalizuju na više različitih načina. Međutim, suštinski različite operacionalizacije predstavljaju samo više ili manje razvijenu listu preporuka za praktičnu realizaciju ova tri osnovna zadatka. Drugačije rečeno, zbog toga što se ova tri osnovna zadatka mogu podeliti na više pojedinačnih, izgleda kao da u literaturi postoji mnoštvo modela strateške uloge PR-a (pogledati, primera radi, elemente sledećih modela: Steyn, 2003: 180-181 i Grunig, 2011: 17–19). Suštinski posmatrano, osnovna tendencija strateško-upravljačkih odnosa s javnošću svodi se na ispravno pozicioniranje „društva“ kao najvažnije interesne grupe preduzeća, odnosno smeštanje PR službi unutar vrhovnog menadžmenta organizacija. Drugim rečima, pozicioniranje PR menadžera u „dominantnoj koaliciji“ organizacije i njihovo delovanje kao ogledala ili refleksije dešavanja u okruženju, predstavljaju centralne odrednice strateških odnosa s javnošću.

Prema Stejn, „refleksivni strateg deluje kao koordinacioni mehanizam između organizacija (privrednih, vladinih, civilnih) i okruženja, pružajući menadžmentu spoljnu (društvenu) perspektivu, odnosno uvid u poziciju organizacije u širem kontekstu kako bi menadžeri bili sposobni da pomire ciljeve organizacija i dobrobit društva (kolektivni interes—opšte dobro)“ (Steyn, 2009: 528). Dakle, zadatak refleksivnog stratega jeste da skenira okruženje i prosleđuje menadžmentu informacije o vrednostima, normama, očekivanjima društva ili interesnih grupa. On je na neki način zastupnik ključnih interesnih grupa unutar upravljačke strukture organizacije i pristupa svakom problemu imajući u vidu posledice delovanja organizacije na okruženje. Refleksivno-upravljačku ulogu PR-a možda najbolje opisuju reči Verčiča i saradnika: „Ono što razlikuje PR menadžera kada sedne za sto sa drugim menadžerima jeste to što on za sto donosi vizuru širih društvenih problema i to što svakom problemu pristupa uz uviđanje implikacija ponašanja organizacije po i prema javnoj sferi“ (Verčič et al., 2001: 382). Zbog toga PR stručnjaci predstavljaju svojevrsni alarmni sistem koji upozorava na potencijalne probleme i uspostavlja komunikacione kanale sa grupama za pritisak. Naravno, percepcija javnosti o „nivou odgovornosti“ organizacije predstavlja osnovnu komponentu upravljanja komuniciranjem. U tom smislu najteži zadatak PR stručnjaka je da dokaže menadžmentu da se društveni

ugled ne može steći isključivo komunikacionim sredstvima već i delovanjem, pa oni stalno pokušavaju da utiču na upravljačke odluke s obzirom na interese različitih delova društva.

Grunig formuliše strateško-upravljačku funkciju odnosa s javnošću na istim principima. Prema studiji izuzetnosti, centralni zadaci stručnjaka za PR su skeniranje okruženja i upravljanje problemima. Pod okruženjem se u teoriji strateškog menadžmenta podrazumeva i ekonomsko i socijalno-političko okruženje. Unutar oba okruženja traga se za interesnim grupama, koje Grunig definiše kao „svakog pojedinca ili grupu koja može trpeti uticaj ili uticati na aktivnosti, odluke, politiku ili ciljeve organizacije“ (Grunig, 2011: 21). Kada se interesne grupe lociraju, PR stručnjaci uspostavljaju komunikaciju sa njima, odnosno, razvijaju programe i definišu ciljeve komunikacije sa interesnim grupama s obzirom na postojeće i potencijalne probleme koji mogu nastati u odnosu organizacije–delovi okruženja. Često se ovaj delokrug posla izjednačava sa kriznim komuniciranjem, iako Grunig i čitava studija izuzetnosti naglašavaju značaj dugoročnog održavanja odnosa sa interesnim grupama. Strateško delovanje odnosa s javnošću obezbeđuje da se odluke usklađuju sa interesima okruženja pre nastupanja krize ili, drugačije rečeno, PR stručnjaci stalno rade na komuniciranju kako ne bi došlo do kolizije interesa sa nekim društvenim segmentima. Posao PR stručnjaka postaje *kultivacija* odnosa s javnostima, koji umesto prethodnih modela integriše „koncepte pravca (jednosmerno–dvosmerno), svrhe (simetrično–asimetrično), medijski posredovane ili interpersonalne, etičke ili neetičke komunikacije“ (Grunig, 2011: 19). Studija izuzetnosti uključuje šire društvene vrednosti kroz konkretizaciju problema i aktera koje oni pogađaju. Drugim rečima, smatra se da rad sa zainteresovanim javnostima na rešavanju zajedničkih problema u krajnjoj liniji doprinosi dobrobiti društva kao celine (Grunig, 2011).

Na osnovu ovakvog teorijskog okvira, strateško-upravljački model odnosa s javnošću crpi argumente za odbranu svoje svrsishodnosti na tri nivoa: upravljačkom, organizacionom i društvenom. Prvo, PR stručnjaci polažu pravo na svoje mesto u upravljačkom vrhu organizacija, jer pružaju uvid u interese onih društvenih aktera koji po različitim osnovama mogu blokirati, usporiti ili zaustaviti ostvarivanje nekih ciljeva, planova ili čitavog rada organizacije. Drugo, pripadnici PR službi opravdavaju značajno mesto u strukturi organizacija na osnovu specifične dodatne vrednosti koju proizvode kroz „pregovaranje“ sa javnostima. Treće, PR raskida sa svojom „neetičkom prošlošću“ i uobičajenim viđenjem odnosa s javnošću kao čiste manipulacije javnim mnjenjem u interesu

organizacija. Zauzimanjem pregovaračke pozicije, odnosno uloge pregovarača između organizacija i društva, PR konačno dobija svoju etičku, moralnu dimenziju i specifičnu društvenu dužnost.

Međutim, mnogi autori dovode u pitanje praktičnu ostvarljivost ovog teorijskog modela. Uprkos dominantnom položaju koji Grunig sa svojim saradnicima okupljenim oko studije izuzetnosti zauzima u disciplini odnosa s javnošću; uprkos tome što je strateška uloga ušla u univerzitetske kurikulume (Steyn & Niemann, 2014); uprkos tome što empirijska istraživanja pokazuju izvestan porast „igranja strateške uloge“ (Tench et al., 2013); većina autora je skeptična povodom njene institucionalizacije (Grunig, 2011; Steyn, 2009; Chen, 2009). Istraživački rad Steyn u Africi upućuje da strateški aspekti PR-a većinom nisu institucionalizovani (Steyn, 2009), a podaci Čen pokazuju da „većina stručnjaka za PR još uvek ostaje izvan dominantne koalicije i srazmerno tome poseduje male šanse da učestvuje u strateškom planiranju“ (Chen, 2009: 188). Dakle, empirijska istraživanja govore u prilog tome da odnosi s javnošću kao strateška uloga predstavljaju normativno-teorijski model koji još uvek nije zaživeo u praksi. Sam Grunig priznaje: „Strateška uloga odnosa s javnošću nije institucionalizovana kao profesionalna norma u svesti velikog broja PR stručnjaka, novinara i menadžera“ (Grunig, 2011: 12). Grunig dodaje još dva važna društvena subjekta koji odnose s javnošću ne vide kao stratešku funkciju. Osim stručne, deo naučne i opšta javnost smatraju da su

„odnosi s javnošću institucionalizovani kao komunikaciona aktivnost čija je svrha postizanje pozitivnog publiciteta u medijima ili prodaja proizvoda, najčešće uz upotrebu nečasnih sredstava, a ne funkcija upravljanja čiji je cilj unapređenje odnosa između interesnih grupa i organizacija“ (Grunig, 2011: 12).

Argument da su „simetrični odnosi s javnošću samo utopijski ideal neostvariv u praksi“ predstavlja jednu od najdugotrajnijih kritika koja se upućuje Grunigu i studiji izuzetnosti (npr. Edwards, 2006; Holtzhausen & Voto, 2002; Pieczka, 1996). Međutim, logika funkcionisanja novih medija podrazumeva visok stepen tekstualne, socijalne i tehnološke interaktivnosti (Milojević, Kleut & Ninković, 2013) i kao takva može predstavljati prekretnicu u praksi odnosa s javnošću. U skladu sa tim, ovaj rad preispituje da li nove komunikacione tehnologije predstavljaju nedostajuću kariku za konačnu realizaciju i institucionalizaciju strateško upravljačke uloge odnosa s javnošću.



## 4. Digitalni mediji kao osnova dvosmernih simetričnih odnosa s javnošću

Digitalni mediji predstavljaju globalnu infrastrukturu koja velikom brzinom ulazi u sve sfere komuniciranja pa, prema tome, i u oblast odnosa s javnošću. Profesionalni komunikatori, PR odeljenja u organizacijama i agencije za odnose s javnošću sve više uključuju nove komunikacione tehnologije u svoj rad i usklađuju svoje delatnosti u skladu sa funkcionisanjem digitalnih medija. Paralelno, ekspanzionistički raste i broj istraživanja usmerenih na proučavanje posledica implementacije digitalnih medija u profesionalnu PR praksu.

Posmatrano na tehnološkom nivou (Deuze, 2007), akademska istraživanja ukazuju na digitalni preobražaj profesije širom sveta. PR stručnjaci u SAD najviše upotrebljavaju blog (npr. DiStaso & Bortree, 2012; DiStaso, McCorkindale, & Wright, 2011; Gillin, 2008), dok u Evropi prednjače društvene mreže (npr. Verhoeven, et al., 2012; Michaelidou, Siamagka, & Christodoulides, 2011). Mikroblogovanje, pre svega posredstvom Twitter platforme, posebno je rasprostranjena navika među PR profesionalcima u SAD (DiStaso & Bortree, 2012; Sweetser & Kelleher, 2011), dok je razmena video klipova i fotografija zastupljena gotovo univerzalno (podaci iz SAD: Curtis et al., 2010; Lariscy et al., 2009; podaci za Evropu: Verhoeven et al., 2012). To potvrđuju i podaci iz Azijsko-pacifičkog regiona, u kojem PR stručnjaci preferiraju društvene mreže, mikrobloge i video razmenu i navode LinkedIn, Fejsbuk i Jutjub kao najpopularnije (Macnamara, 2011). Dakle istraživanja širom sveta pokazuju da su PR stručnjaci prigrlili društvene medije, pre svega blogove, društvene mreže i mikro-blogove.

Međutim, iako su preferencije PR stručnjaka prema različitim tipovima društvenih medija gotovo univerzalne, postoje velike razlike u stopi njihovog usvajanja širom sveta. Najveći broj pripadnika profesije koristi društvene medije u SAD. U jednom od novijih istraživanja, 91 odsto PR stručnjaka je odgovorilo da je upotrebilo društvene medije tokom prethodne godine (DiStaso, McCorkindale & Wright, 2011). Ostatak sveta zaostaje u odnosu na SAD. Prema podacima Cerfasa i saradnika, u Nemačkoj 50% organizacija upotrebljava društvene medije (Zerfass, Fink & Linke, 2011). Kada se uzme u obzir da je PR teorija i praksa, posle SAD najrazvijenija u Nemačkoj, onda je sigurno da je stopa usvajanja društvenih medija niža u ostatku Evrope. Rezultati Maknamare (2011) pokazuju znatno višu upotrebu u oblasti pacifičke Azije nego u Evropi. Međutim, podaci Robson i Džejms daju malo drugačiju sliku: iako je 86% njihovih ispitanika iskazalo da koristi društvene medije, samo 12% se može

smatrati aktivnim korisnicima (Robson & James, 2011). Dakle, osim nivoa usvajanja digitalnih komunikacionih platformi, veoma je važno pitanje na koji način se Veb 2.0 koristi u PR praksi.

Uprkos početnom očekivanju teoretičara da će digitalni mediji transformisati PR, da će Veb 2.0 „vratiti javnost u odnose sa javnošću“ (Solis & Breakenridge, 2009) ili da u PR-u „nikad više ništa neće biti isto“ (Phillips & Young, 2009), nastupio je period znatno blažih prognoza, ako ne i skepticizma. Najveća očekivanja teoretičara bila su usmerena na potencijal svetske mreže za uspostavljanje dvosmerne komunikacije. U tom smislu Grunig sasvim očekivano ističe:

„Digitalni mediji poseduju dijaloške, interaktivne, relacione i globalne karakteristike, koje ih čine savršenim za praktikovanje strateško-upravljačkog modela odnosa sa javnošću – karakteristike za koje bi se moglo pretpostaviti da će naterati stručnjake za PR da napuste tradicionalan, jednosmeran, asimetričan i etnocentričan oblik prakse“ (Grunig, 2009: 6).

U tom kontekstu Robson i Džejms primećuju da je teorijski entuzijazam izazvao i odgovarajuću empirijsku radoznalost: „potencijal za dvosmernu komunikaciju i ko-kreaciju značenja učinio društvene medije istaknutom temom među istraživačima odnosa s javnošću“ (Robson & James, 2013: 3). Međutim, ovi autori naglašavaju da je svega nekoliko studija sa ovakvim fokusom sprovedeno na osnovu rigoroznih teorijskih modela i kao primer navode nekoliko analiza sadržaja dizajniranih na osnovu dijaloških principa Kent i Tejlora (Kent & Taylor, 2002). Oni napominju da je optimističan diskurs o dijaloškom potencijalu Veb 2.0 većinom baziran na popularnoj literaturi i zasnovan na radovima autora koji se pozivaju na teorijske koncepte generalno, pa u društvenim medijima pronalaze „primere izgradnje odnosa, dijaloga i principa izuzetnosti“ (Robson & James, 2013: 4).

Vord i Svitser (Ward & Sweetser, 2014) pokušavaju da načine teorijski iskorak od zapaženog neutemeljenog naučnog diskursa. Njihova studija eksperimentalnog dizajna stremi da prevaziđe ograničenja pomenutih analiza sadržaja, kao i da popuni istraživačku prazninu koju notiraju Ribalko i Selcer: „proučavanje dijaloga i onlajn komunikacije moraće da se odmakne od analize dijaloških karakteristika onlajn komunikacije i da počne sa utvrđivanjem efekata dijaloškog angažmana“ (Rybalko & Seltzer, 2010: 340). Istraživanje Vorda i Svitsera nastavlja se na prethodne studije sprovedene na teorijskom modelu Kent i Tejlora (Kent & Taylor, 2002), a posebno na one koja se tiču dijaloške teorije i bloga.

S obzirom na visok udeo bloga u virtuelnoj komunikaciji PR profesionalaca, ovaj oblik izražavanja je bio često u fokusu akademskih istraživanja. Blogu se u PR-u naješće pristupa kao „konverzionom ljudskom glasu“ (Kelleher, 2009; Sweetser & Metzgar, 2007; Kelleher & Miller, 2006), a istraživanja teže da pokažu prednost bloga naspram statičnih korporativnih veb stranica. Sa takvim ciljem su Keleher i Miler upoređivali percepciju odnosa između javnosti i organizacije, tako što su u eksperimentalnim uslovima izlagali učesnike jednom od dva stimulusa: blogu Majkrosofta (Microsoft) i veb stranici te kompanije (Kelleher & Miller, 2006). Ovaj eksperiment je pokazao da su učesnici izloženi blogu osećali veću povezanost sa kompanijom. Keleher objašnjava da je velika prednost bloga to što ga pripadnici javnosti doživljavaju kao „zanimljiv i prirodan stil organizacione komunikacije sa javnostima“ (Kelleher, 2009: 177). Međutim, u narednom istraživanju Keleher, osim veze između ostvarenog dijaloga putem bloga i sledstvene percepcije o bližem odnosu sa organizacijom, nije uspeo da dokaže još neke konkretne prednosti od komunikacije blogom (Kelleher, 2009). Anketa sa osobama koje su ulazile u interakciju sa predstavnicima Majkrosofta posredstvom bloga nije ponudila dokaz o uzrocima relacionih ishoda koji su proučavani. Keleher je zaključio da su

„Majkrosoft kao kompaniju koja komunicira ljudskim glasom doživele češće one osobe koje su bile više izložene blogu i da su iste osobe češće pokazivale više nivoa poverenja, zadovoljstva i osećanja obostrane kontrole u odnosu sa organizacijom“ (Kelleher, 2009: 184).

Rezultati Vorda i Svitsera (Ward & Sweetser, 2014) u velikoj meri potvrđuju ovakve nalaze Kelehera. Koristeći kompaniju za socijalni marketing kao stimulus Vord i Svister sprovode eksperiment kako bi odgovorili na tri istraživačka pitanja: (1) Da li je dijaloško iskustvo više kod posetioca bloga kada su izloženi blogu sa visokim odnosno niskim dijaloškim karakteristikama? (2) Da li su blogovi sa većim brojem dijaloških aspekata efikasniji u uspostavljanju odnosa organizacija–javnost od blogova sa manjim brojem dijaloških aspekata? (3) Da li blogovi sa većim brojem dijaloških aspekata utiču na veći stepen uključivanja javnosti u rešavanje problema od blogova sa manjim brojem dijaloških aspekata? (Ward & Sweetser, 2014: 9). Vord i Svister su dobili afirmativne odgovore samo na prva dva istraživačka pitanja, što znači da pokretanje pripadnika javnosti na akciju ne zavisi od izloženosti blogu. Ipak, najnoviji u nizu eksperimenata pokazuje da dijaloški vid komunikacije pozitivno utiče na uspostavljanje društvenih odnosa i da bi PR mogao eksploatisati blog i druge veb platforme za dvosmernu komunikaciju za uspostavljanje saradnje sa interesnim grupama.

Dakle, sa jedne strane veoma je razvijen diskurs koji naglašava da su društveni mediji idealna platforma za uspostavljanje dijaloga i saradnju između organizacija i javnosti. Na primer, Kentova analiza karakteristika bloga naglašava neverovatan potencijal za skeniranje okruženja, upravljanje krizama kao i „uokviravanje“ problema (*issue framing*) u odnosima s javnošću (Kent, 2008). Hikerson i Tomson (Hickerson & Thompson, 2009) ukazuju da Viki sajтови (*wiki sites*) demonstriraju postulate dijaloških odnosa s javnošću, dok Grunig (Grunig, 2009) u digitalnim platformama vidi osnovu za ostvarivanje principa izuzetnosti. Sa druge strane, jedan broj teoretičara upozorava da nema dovoljno empirijskih podataka o tome da PR profesionalci koriste ovakav potencijal svet-ske mreže (Robson & James, 2013; Macnamara, 2010; Kent, 2008). Naprotiv, empirija češće ukazuje na postojanje različitih barijera unutar profesionalne zajednice koje sprečavaju bržu implementaciju digitalnih medija za dvosmernu komunikaciju sa javnostima.

U tom smislu, ilustrativni su intervjui koje su sa PR profesionalcima sprove-li Robson i Džejms: „Intervjuisani primarno koriste društvene mreže ili veruju da su one najbolje za jednosmernu komunikaciju i odašiljanje poruka, čime zanemaruju dvosmernu prirodu tehnologije i principe izuzetnosti“ (Robson & James, 2013: 13). Slično tome, istraživanja upotrebe Fejsbuka od strane nevladinih organizacija pokazuju da se, umesto dijaloški, ova društvena mreža koristi pre svega za objavljivanje poruka (Waters et al., 2009; Bortree & Seltzer, 2009; Greenberg & MacAulay, 2009). U takav kontekst može se smestiti i istraživanje Lavdžoj i Sakstona (Lovejoy & Saxton, 2012), koje na bazi analize 4,655 objava na mreži Tviter deli organizacije na 3 tipa: 1. Izvori informacija (Information Sources) 2. Graditelji zajednica (Community Builders) i 3. Promoteri & mobilizatori (Promoters & Mobilizers). Studija pokazuje da najviše organizacija (64%) na Tviter isključivo postavlja informacije, svega 20 odsto organizacija ulazi u dijalošku komunikaciju zarad kreiranja zajedništva sa ciljnim javnostima, a još manji procenat pokušava da pokrene neke akcije posredstvom ove popularne mikro-blog mreže. Naravno, jedan deo organizacija se ne mogu smatrati „čistim tipovima“ i njihova je komunikacija Tviterom mešovita. Međutim, takvih organizacija je jako malo: „Tri organizacije objavljuju tvitove koji su informativnog i pokretačkog karaktera, a objave šest organizacija su bile mešavina sadržaja usmerenog na izgradnju zajedništva i informacija“ (Lovejoy & Saxton, 2012: 348).

Macnamara smatra da su rezultati različitih istraživanja kontradiktorni (Macnamara, 2010). Nakon dubinskih intervjua sa nekolicinom PR profesio-

nalaca u Australiji, koji su iskazali visoku posvećenost dijalogu preko mreže, on ipak zaključuje da se „ovaj rezultat može pripisati rasprostranjenoj retorici koja nema adekvatnu potvrdu u praksi“ (Macnamara, 2010: 32). Zapažanje o „retorici“ koja je u raskoraku sa praksom, Maknamara podupire i kvantitativnim podacima (pribavljenim istraživanjem u Australiji, na Novom Zelandu i u delu Azije – u Singapuru i Hong Kongu) prema kojima oko 40% PR stručnjaka koristi društvene medije za istraživanje i „osluškiavanje“ javnosti, a samo 20 odsto za saradnju (Macnamara, 2011). Sličan argument je prisutan i u istraživanju Evans sa saradnicima, koji su intervjuisali PR profesionalce iz 50 američkih agencija i pronašli rasprostranjeno shvatanje Tvitera kao alata za uspostavljanje saradnje s javnostima. Međutim, određen broj učesnika se ogradio od ovakvog generalnog nalaza komentarom da su svoje odgovore „davali na bazi mišljenja kako Twitter treba da se koristi, a ne na osnovu toga kako se zaista trenutno koristi u njihovoj kompaniji“ (Evans, Twomey & Talan, 2011: 15). Ovakav komentar na neki način podriva većinu empirijskih pokazatelja i ostavlja prostor za sumnju da se odgovori praktičara zasnivaju na opšte prisutnom entuzijastičnom diskursu o potencijalu digitalnih medija, a ne na realnoj upotrebi istih. Jedno od retkih istraživanja koje nedvosmisleno pokazuje dijalošku upotrebu društvenih medija jeste studija komuniciranja američkog Crvenog Krsta (Briones et al., 2011). Međutim, rezultati ove studije su usamljeni i zasnovani samo na intervjuima sa zaposlenima, pa se mogu dovesti u pitanje na osnovu prethodnog argumenta o „retorici koja nema potporu u praksi“. Ovakvi sukobljeni pokazatelji se mogu pravdati i kulturološkim razlikama, jer su na neki način podaci iz SAD (Lovejoy & Saxton, 2012; Briones et al., 2011; Evans, Twomey & Talan, 2011) u kontrastu sa nalazima iz Australije (Robson & James, 2013; Macnamara, 2011, 2010).

Dakle, komunikacione platforme sa potencijalom za dvosmernu komunikaciju dominiraju svetskom mrežom i postavlja se pitanje zašto ih PR profesionalci ne upotrebljavaju na takav način. Postoji nekoliko mogućih odgovora na ovo pitanje, a jedan od najrealističnijih daje Grunig: „Istorija pokazuje da komunikatori u početku upotrebljavaju svaki novi medij na način na koji su upotrebljavali njegove prethodnike“ (Grunig, 2009: 6). Drugačije rečeno, svakoj inovaciji je potrebno određeno vreme za difuziju i usvajanje, a trenutno stanje u odnosima s javnošću se može smatrati periodom prihvatanja, tokom kojeg se nova komunikaciona sredstva u najvećoj meri upotrebljavaju na stari način. Dakle, bez obzira na potencijal novih komunikacionih tehnologija, one se mogu koristiti i za slanje jednobraznih poruka, što široj publici ili stratifikovanim javnostima koje se mogu ciljati, kao i posredstvom specijalizovane štam-

pe. Osim toga što je usvajanje promena u svakodnevnoj radnoj praksi izuzetno sporo, identifikovani su i drugi faktori koji predstavljaju značajne prepreke za upotrebu digitalnih medija za dvosmernu komunikaciju sa publikom.

## **5. Faktori koji ograničavaju praktikovanje dvosmernih-simetričnih odnosa s javnošću onlajn**

Gubitak kontrole se često podvlači kao jedan od najvećih rizika koji prati izlazak kompanija na društvene mreže. Kako objašnjavaju Grinberg i Makauli:

„Kada se organizacija otvori za razgovor sa interesnim grupama, onda se otvara i za razne vrste kritika od strane različitih aktera. Ovakav potencijalni gubitak kontrole nad konverzijom koja se vodi o organizaciji i njenim aktivnostima jeste veoma zabrinjavajuće pitanje za sve organizacije“ (Greenberg & MacAulay, 2009: 68).

Uviđanje ovakve opasnosti potvrđuju i kvantitativna i kvalitativna istraživanja. Anketa sa PR profesionalcima u SAD, koju su sproveli Distaso i saradnici, pokazuje da je kontrola osnovni faktor koji se razmatra pri odlučivanju o upotrebi društvenih medija (DiStaso, McCorkindale, & Wright, 2011). Gubitak kontrole je kao najveći rizik navelo i 66 odsto ispitanika iz različitih delova Evrope u istraživanju Cerfasa i saradnika (Zerfass, Fink & Linke, 2011). Kvalitativna istraživanja pružaju uvid u konkretnije razloge za strah od gubitka kontrole. U tom smislu značajni su podaci iz fokus grupa Toledano i Vulend, koji zapažaju da se „jak strah od gubitka kontrole nad porukama organizacije provlači kroz čitavu diskusiju“ (Toledano & Wolland, 2011: 47). Osnova tog straha nalazi se u činjenici da su pre pojave interneta PR profesionalci uspevali da govore jednim glasom u ime organizacije. U novom medijskom okruženju uspostavljanje jedinstvenog glasa organizacije je skoro nemoguće i svako istupanje zaposlenih u javnoj sferi stvara kakofoniju. Kada zaposlena osoba javno komunicira u svojstvu privatnog lica preko bloga, Fejsbuka, Tvitera ili na neki drugi način, sadržaj takve komunikacije može uticati na organizaciju za koju radi. Zbog toga učesnici fokus grupa izjavljuju da se nalaze u ambivalentnom položaju: sa jedne strane njihov je zadatak da kontrolišu poruke koje o organizaciji odlaze u javnu sferu, a sa druge strane nemaju pravo da ograničavaju slobodu zaposlenih da izražavaju svoje mišljenje na društvenim mrežama (Toledano & Wolland, 2011: 47).

U poređenju sa PR profesionalcima, menadžment (dominantna koalicija) je mnogo više zabrinut za odnose sa klijentima, zato što istupanje na društvenim mrežama može izložiti organizaciju negativnim komentarima. Pa se tako

jedan učesnik u istraživanju Toledano i Vulend, koji je želeo da se kompanija uključi na društvene mreže, susreo sa otporom menadžmenta uz obrazloženje da bi to „bio prostor za žalbe“ (Toledano & Wolland, 2011: 47). Ovakav stav menadžmenta pronalaze i autori Robson i Džejs: „Ako u menadžmentskom timu preovladava kultura izbegavanja rizika, ili se tim susreo sa nekim od anegdotskih izveštaja o katastrofi na društvenim mrežama, malo je verovatno da će podržati inicijative za upotrebu društvenih medija“ (Robson & James, 2013: 11). Dakle, iako digitalni mediji omogućavaju organizacijama blisku saradnju sa javnostima, otvaranje dijaloga istovremeno se vidi kao opasna izloženost sudu javnosti, pre svega nezadovoljnim mušterijama, klijentima i interesnim grupama.

Da je bojazan profesionalnih komunikatora i menadžmenta organizacija opravdana, osim anegdotskih izveštaja u novije vreme pokazuju i akademska istraživanja. Postoje slučajevi širenja negativnog publiciteta posredstvom socijalnih medija koji su bili takvog intenziteta da su pokrenuli i naučnu pažnju (Coombs & Holladay, 2014, 2012; Pang, Hassan & Chong, 2014; Pang, 2013; Champoux, Durgee & McGlynn, 2012). Ovakvi slučajevi se tretiraju kao krizne situacije ili „parakrize“.

Koncept *parakrize* uvode Kumbs i Holedej i definišu ga na sledeći način: „Parakriza je javno vidljiva situacija koja može prerasti u krizu, tokom koje se organizacija optužuje za neetičko ili neodgovorno ponašanje“ (Coombs & Holladay, 2012: 409). Parakriza nema status prave krize, zato što organizacija nije osumnjičena za nelegalne radnje, ali se nalazi u položaju da interesne grupe mogu zahtevati promenu ponašanja, odnosno ispravljanje nemoralno ili neodgovornog delovanja. Međutim, ovi zahtevi se upućuju organizaciji javno, posredstvom društvenih medija, pa predstavljaju značajnu pretnju za ugled organizacije. Kako objašnjavaju Kumbs i Holedej: „Menadžeri su zabrinuti zbog negativnih informacija koje cirkulišu društvenim medijima, zato što istraživanja pokazuju pristrasnost prema negativnim informacijama, odnosno pokazalo se da interesne grupe pridaju znatno veću pažnju negativnim u poređenju sa pozitivnim informacijama“ (Coombs & Holladay, 2012: 409). Parakriza se izdvaja od drugih pretnji za izbijanje krize zato što se peticija za promenu ponašanja odvija pod lupom javnosti i interesne grupe imaju priliku da javno prate odvijanje parakrize, kao i reakciju menadžmenta. Način odgovora na parakrizu može značajno uticati na ugled organizacije, kao i budući odnos interesnih grupa sa organizacijom (nekoliko konkretnih primera parakrize je predstavljeno u tabeli 1).

*Tabela 1: Primeri izbivanja talasa negativnog publiciteta komunikacijom građana preko društvenih medija*

Slučaj	Problem	Pokretač	Tok	Ishod	Razmatran u radovima
<b>Nestle protiv Grinpisa (Nestle vs. Greenpeace UK) – 2010</b>	Nestle je optužen da proizvodi Kit Ket čokoladicu koristeći palmino ulje kompanija koje uništavaju Indonezijske šume i ugrožavaju opstanak orangutana	Provokativan Video klip, parodija na reklamu za Kit Ket, pod nazivom: <i>Have a Break?</i> <a href="http://youtu.be/1qa_29M4NnJw">http://youtu.be/1qa_29M4NnJw</a>	Nestle je zahtevao od Jutjuba da ukloni video, nakon čega ga je Grinpis postavio na alternativne mreže, a rat se preneo na Fejsbuk stranicu Nestlea	Na kraju je Nestle promenio dobavljača palminog ulja i priključio se kampanji zaštite šuma	Pang, 2013; Champoux, Durgee & McGlynn, 2012; Coombs & Holladay, 2012
<b>Junajted lomí gitare (United Breaks Guitars Crisis) – 2009</b>	Muzičaru Dejvidu Kerolu (David Carroll) je polumljena gitara prilikom leta sa kompanijom Junajted	Muzički klip <i>United Breaks Guitars</i> <a href="http://youtu.be/h-UoERHaSQg">http://youtu.be/h-UoERHaSQg</a> + Guardian	Inicijalno Junajted nije uvažio žalbu. Nakon postavljanja numere, ona je za 10 dana postigla 3 miliona poseta	Junajted je vrlo brzo odlučio da nadoknadi štetu koju je naneo Dejvidu	Pang, 2013; Pang, Hassan & Chong, 2014
<b>H&amp;M – 2010</b>	H&M neodgovorno uništava odeću	Objave na mreži Tviter studenta koji je primetio isečenu robu marke H&M bačenu u kontejner + New York Times	Inicijalno H&M je ignorisao napise društvenih medija	Nakon eskalacije, H&M je pokrenuo akciju doniranja odeće predviđene za uništavanje	Coombs & Holladay, 2012
<b>Domino, lanac pica restorana širom SAD (Domino's Pizza) – 2009</b>	Dva radnika su objavila video klip koji pokazuje kako zagađuju hranu koja ide na isporuku	Video klip objavljen na Jutjubu, koji je kasnije uklonjen, ali su delovi klipa prisutni u TV izveštaju: <a href="http://youtu.be/OhBmWxQpedI">http://youtu.be/OhBmWxQpedI</a> + Tviter, Fejsbuk, mejnstrim televizije	Domino je odgovorio tek dva dana nakon objavljivanja videa, a mejnstrim mediji su se uključili nakon što su podignute optužnice protiv zaposlenih	Pošto ih je napustila nada da video neće privući veću pažnju javnosti, PR tim je otvorio Tviter nalog kako bi odgovarao na pitanja mušterija i objavio je video izvinjenje na Jutjubu, ali je ugled kompanije već bio ugrožen, kao i prihodi tokom naredne godine	Pang, Hassan & Chong, 2014; Young & Flowers, 2012



Primeri parakrize nastali na osnovu komunikacionog talasa pokrenutog na društvenim medijima pokazuju da građani imaju na raspolaganju komunikacione platforme posredstvom kojih mogu razviti javne peticije usmerene ka organizacijama i pri tom prizvati publicitet dovoljan da ugrozi ugled organizacije i, prema tome, imaju kapacitet da utiču na delovanje organizacije. Iz ugla organizacije, ovakve situacije se tretiraju kao *najava krize* (parakriza) ili kao *kriza u društvenim medijima*, za čije tretiranje Kumbs i Holadej razvijaju koncept „retoričke arene“ (Coombs & Holladay, 2014). Koncept retoričke arene značajno proširuje određenje recipijenta u kriznoj komunikaciji. Kumbs i Holedej objašnjavaju da se retorička arena stvara oko krize i da u njoj više ne dominira glas organizacije, već da se unutar nje čuju mnogi akteri uključeni u krizu, među kojima su pripadnici javnosti kao bivši recipijenti izrasli u komunikatore (Coombs & Holladay, 2014). Glas pripadnika javnosti postaje relevantan u kriznom komuniciranju, posebno kada pojedinci reaguju direktno na poruke organizacije. Dakle, autori upozoravaju da je krizno komuniciranje sastavljeno od mnoštva komunikatora i recipijenata, a ne samo komunikatora koji zvanično predstavljaju organizaciju. Iz perspektive retoričke arene, ovi autori sugerišu da se javnosti moraju takođe tretirati kao krizni komunikatori: „Ako prihvatimo da komentari na društvenim medijima poseduju potencijal da utiču na organizaciju, moramo razmatrati i kako javnosti koriste te medije da kreiraju sopstvene krizne poruke i kako odgovaraju na krizne poruke organizacije“ (Coombs & Holladay, 2014: 51). Takođe, retorička arena oko krize postaje sve kompleksnija i višeglasna pa je upravljanje krizama sve zahtevnije. Još teži zadatak predstavlja monitoring ovih glasova na mnogobrojnim društvenim medijima kako tokom, tako i pre izbijanja krize.

Pojam retoričke arene i parakrize ili krize u društvenim medijima upućuju na zaključak da teoretičari pokušavaju da deluju normativno prema praksi koja još uvek odbija da prizna gubitak kontrole. Međutim, Grunig smatra da je uverenje PR profesionalaca da „mogu birati javnosti, kontrolisati poruke kojima su te javnosti izložene, sliku koju javnost stiče o organizaciji, kao i da mogu uticati na stavove i ponašanje pripadnika javnosti“ oduvek bilo puka iluzija (Grunig, 2009: 15). Grunig veruje i da je za napuštanje iluzije kontrole potrebno da se „PR re-institucionalizuje kao disciplina strateškog upravljanja koja služi interesima društva i organizacija, inače pun potencijal digitalnih medija neće biti iskorišćen“ (Grunig, 2009: 10).

Međutim, jedan broj autora ovaj argument vidi u drugom svetlu. Robson i Džejms se slažu sa Grunigom da digitalni mediji predstavljaju primereno sred-

stvo za ostvarivanje teorijskog modela strateškog upravljanja, ali se pitaju zašto se njegova primena ne dešava: „dalja istraživanja su neophodna kako bi se shvatilo kako PR stručnjaci mogu prevazići postojeće barijere“ (Robson & James, 2013: 12). Prvo, Robson i Džejms naglašavaju da je PR stručnjacima neophodno dodatno obrazovanje i trening, kao i snažnije uporište u organizacijama (Robson & James, 2013). Naime, kao značajnu prepreku mnoštvo istraživanja ističe nedostatak strategije unutar organizacija i podrške menadžerske koalicije za primenu društvenih medija, uprkos tome što se strateški pristup toliko ističe kao preduslov uspešne prakse.

Posmatrano generalno, Grunig digitalne medije smešta u postojeći teorijski model strateškog upravljanja i sugerise njihovu primenu u svim segmentima ovog modela: komunikacionim programima; skeniranju okruženja; segmentiranju javnosti i interesnih grupa; upravljanju problemima i krizama; merenju odnosa i ugleda; evaluaciji komunikacionih programa (Grunig, 2009). Drugačije rečeno, Grunig smatra da je dovoljno savetovati primenu digitalnih medija u već razrađenom strateško-upravljačkom modelu odnosa s javnošću, iako se do danas njegova realizacija umnogome pokazala kao manjkava.

Konkretniji pristup se razvija pod krovim konceptom „upravljanja društvenim medijima“ (*social media governance*) koji cilja da ukine postojeće procese anarhijske upotrebe društvenih medija u većini kompanija. Fink i Cerfas upozoravaju na haotično stanje u kompanijama i upozoravaju da se retko imenuju odgovorni; nerazvijene su smernice za upotrebu, a u većini slučajeva nedostaju trening za zaposlene i indikatori performansa (Fink & Zeffass, 2010). Drugim rečima, zbog prevladavajućeg stila stihijske primene društvenih medija Cerfas sa saradnicima insistira na razvoju veština, strategija i struktura koje bi osigurale dugoročnu uspešnu tranziciju organizacija u Web 2.0 javnu sferu (Zeffass, Fink & Linke, 2011). Opšti koncept upravljanja u društvenim naukama, pod kojim se podrazumevaju institucionalne strukture i procesi za rukovanje međusobno zavisnim odnosima između različitih aktera, Cerfas, Fink i Linke prevode u kontekst društvenih medija. Upravljanje društvenim medijima odnosi se na „formalne i neformalne okvire koji regulišu akcije pripadnika organizacije u okviru društvene mreže“ (Zeffass, Fink & Linke, 2011: 8). Ovako formulisan koncept upravljanja ne sastoji se samo u sastavljanju preporuka za upotrebu društvenih medija, nego i iz izgradnje odgovarajućih struktura, kao i organizacione kulture. Dakle, osim konkretnih saveta kako da se komunicira na društvenim mrežama, članovima organizacije je potrebno obezbediti resurse, trening i odgovarajuće potporne mehanizme. Štaviše, Cerfas i saradnici smatraju da

uspostavljanje strukturnog okvira treba da prethodi treningu i pisanju smernica (Zerfass, Fink & Linke, 2011). Pod strukturnim okvirom ovi autori podrazumevaju: raspodelu nadležnosti, uvođenje procesa monitoringa i uspostavljanje povratnog toka informacija.

Uprkos „upravljačkom“ fokusu teoretičara, empirijski podaci iz Evrope, SAD i pacifičke Azije pokazuju da organizacije ne dele njihov entuzijazam. Istraživanje Cerfasa i saradnika je pronašlo da oko osamdeset odsto nemačkih kompanija nema odgovarajuće regulativne strukture (Zerfass, Fink & Linke, 2011). U SAD je najslabija karika monitoring eksternih javnosti (Wright & Hinson, 2010), dok u zoni pacifičke Azije više od 60% organizacija funkcioniše bez razvijenih preporuka za upotrebu društvenih medija (Macnamara, 2011). Evropske organizacije su u zaostatku prema oba pokazatelja, jer samo jedna trećina PR profesionalaca radi na osnovu preporuka za upotrebu društvenih medija i sprovodi monitoring društvenih mreža (Verhoeven et al., 2012). Posmatrano generalno, većina istraživanja govori u prilog tome da organizacije širom sveta još uvek ne pružaju PR odeljenjima odgovarajući oslonac za ulazak u informaciono doba: nedostaju im resursi i znanje, smernice za upotrebu i za monitoring i merenje društvenih medija (Zerfass, Fink & Linke, 2011; Verhoeven et al., 2012; Macnamara, 2011; Lariscy et al., 2009). Dakle, sa svoje strane organizacije moraju podržati zaposlene u procesu sticanja kompetencija za iskorišćavanje potencijala društvenih medija, kao i ublažavanje mogućih rizika.

## 6. Zaključak

Strateško-upravljački model odnosa s javnošću je u doba predominacije medija masovnog komuniciranja bio više ideal kojem se stremi nego vodilja prakse. Interaktivna priroda novih medija otvorila je novo poglavlje u odnosima s javnošću i pokrenula optimističan diskurs među teoretičarima o konačnoj realizaciji PR-a kakav proklamuje studija izuzetnosti. Međutim, empirijski podaci još uvek pokazuju da ovakav diskurs nema odgovarajuću potporu u praksi. Posmatrano prema kriterijumima koje Deuze koristi za evaluaciju nivoa „digitalizacije“ nekadašnjih medijskih profesija, PR za sada pokazuje pozitivne pomake samo u tehnološkom domenu. Prema rezultatima novijih istraživanja, PR profesionalci su prigrlili nove komunikacione platforme, pre svega blog i društvene medije poput Fejsbuka i Tvitera. Međutim, na nivou organizacija kao i profesionalne kulture restrukturiranje odnosa s javnošću u skladu sa zahtevima informacionog društva je upitna. Literatura predstavljena u ovom radu govori o žilavosti tradicionalnog načina sprovođenja PR aktivnosti i o rigidnosti

organizacija u pružanju strukturalne podrške PR službama za uvođenje inovativne komunikacione prakse.

Drugim rečima, unutar organizacija i među PR profesionalcima preovlađava procena iz perspektive rizika, po pitanju jačeg prisustva organizacija u otvorenoj, dijaloškoj javnoj sferi koju podržavaju brojne platforme na internetu. Sudeći na osnovu dosadašnjih istraživanja profesionalne kulture, PR stručnjaci prvenstveno koriste društvene medije na način uobičajen u komunikaciji posredstvom masovnih medija, a drugi potencijali društvenih mreža se još uvek testiraju. Uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa interesnim grupama tek je u povoju i najčešće se odvija obazrivo, *ad hoc* i neplanski. Za bržu implementaciju društvenih medija u svakodnevnu praksu, zaposlenima u PR-u nedostaju znanja, resursi i smernice menadžmenta. Takođe, proučavanje organizacija pokazuje da upravljački kadar još uvek nije spreman da obezbedi jači oslonac za praktikovanje strateško-upravljačkog modela odnosa s javnošću. Menadžeri jednostavno ne posmatraju nove mediji kao tehničku osnovu za PR u svojstvu moderatora između organizacija i interesnih grupa u procesu rešavanja zajedničkih problema. Naprotiv, prisustvo organizacija na društvenim mrežama smatra se nepotrebnim izlaganjem kritičkom forumu koje može doneti mnogo više štete nego koristi, posebno za ugled. Zbog toga se organizacije većinom ustručavaju da otvore dijaloške komunikacije s javnostima i od praktikovanja modela koji se može okarakterisati kao participativni PR.

Dakle, zaključak je ovog rada da se potencijal digitalnih medija za ostvarivanje dvosmernih i simetričnih odnosa između organizacija i javnosti posredstvom PR službi nedovoljno koristi. Odnosno, da se strateško upravljanje odnosima s javnošću još uvek može smatrati visoko normativnim modelom koji nije potpuno zaživeo u praksi, uprkos studijama koje govore o njegovoj izuzetnosti. Inercija protiv promene postojećeg stanja pronalazi se u domenu organizacija i unutar zajednice PR profesionalaca. Oba domena za sada predstavljaju izvor ograničenja za uspostavljanje direktne, dvosmerne komunikacije između profesionalnih komunikatora i građana.

## Literatura

- Bimber, B. (2003). *Information and American Democracy: Technology in the Evolution of Political Power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009). Dialogic Strategies and Outcomes: An Analysis of Environmental Advocacy Groups' Facebook Profiles. *Public Relations Review*, 35(3): 317–319.
- Botan, C. H. & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4): 645–661.
- Briones, R. L., Kuch, B., Liu, B. F. & Jin, Y. (2011). Keeping up with the Digital Age: How the American Red Cross Uses Social Media to Build Relationships. *Public Relations Review*, 37(1): 37–43.
- Bruns, A. (2008). The Active Audience: Transforming Journalism from Gatekeeping to Gatewatching. In Paterson, C. & Domingo, D. (eds.), *Making Online News: The Ethnography of New Media Production* (pp. 171–185). New York: Peter Lang.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Chaffee, S. H. & McLeod, J. M. (1968). Sensitization in Panel Design: A Coorientational Experiment. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 45(4): 661–669.
- Champoux, V., Durgee, J. & McGlynn, L. (2012). Corporate Facebook Pages: When “Fans” Attack. *Journal of Business Strategy*, 33(2): 22–30.
- Chen, N. (2009). Institutionalizing Public Relations: A Case Study of Chinese Government Crisis Communication on the 2008 Sichuan Earthquake. *Public Relations Review*, 35(3): 187–198.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2014). How Publics React to Crisis Communication Efforts. *Journal of Communication Management*, 18(1): 40–57.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicly Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3): 408–415.
- Couldry, N. (2012). *Media, Society, World: Social Theory and Digital Media Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K. & Sweetser, K. D. (2010). Adoption of Social Media for Public Relations by Nonprofit Organizations. *Public Relations Review*, 36(1): 90–92.

- Deuze, M. (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity Press.
- DiStaso, M. W., & Bortree, D. S. (2012). Multi-method Analysis of Transparency in Social Media Practices: Survey, Interviews and Content Analysis. *Public Relations Review*, 38(3): 511–514.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T. & Wright, D. K. (2011). How Public Relations Executives Perceive and Measure the Impact of Social Media in Their Organizations. *Public Relations Review*, 37(3): 325–328.
- Edwards, L. (2006). Rethinking Power in Public Relations. *Public Relations Review*, 32(3): 229–231.
- Evans, A., Twomey, J. & Talan, S. (2011). Twitter as a Public Relations Tool. *Public Relations Journal*, 5 (1): 1–20.
- Fink, S. & Zerfass, A. (2010). *Social Media Governance 2010. Results of a Survey Among Communications Professionals from Companies, Governmental Institutions and Non-profit Organizations in Germany*. Leipzig, Wiesbaden: University of Leipzig, FFPR.
- Gillin, P. (2008). New Media, New Influencers and Implications for the Public Relations Profession. *Journal of New Communications Research*, 2(2): 1–10.
- Greenberg, J. & MacAulay, M. (2009). NPO 2.0? Exploring the Web Presence of Environmental Nonprofit Organizations in Canada. *Global Media Journal—Canadian Edition*, 2(1): 63–88.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (2011). Public Relations and Strategic Management: Institutionalizing Organization–Public Relationships in Contemporary Society. *Central European Journal of Communication*, 4(1): 11–31.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2): 151–176.
- Hickerson, C. A. & Thompson, S. R. (2009). Dialogue Through Wikis: A Pilot Exploration of Dialogic Public Relations and Wiki Websites. *Prism*, 6(1): 1–11.
- Holtzhausen, D. R. & Voto, R. (2002). Resistance from the Margins: The Post-modern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1): 57–84.

- Hoy, P., Raaz, O. & Wehmeier, S. (2007). From Facts to Stories or from Stories to Facts? Analyzing Public Relations History in Public Relations Textbooks. *Public Relations Review*, 33(2): 191–200.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H., Ford, S. & Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York: New York University Press.
- Kelleher, T. (2009). Conversational Voice, Communicated Commitment, and Public Relations Outcomes in Interactive Online Communication. *Journal of Communication*, 59(1): 172–188.
- Kelleher, T. & Miller, B. M. (2006). Organizational Blogs and the Human Voice: Relational Strategies and Relational Outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2): 395–414.
- Kent, M. L. (2008). Critical Analysis of Blogging in Public Relations. *Public Relations Review*, 34(1): 32–40.
- Kent, M. & Taylor, M. (2002). Toward a Dialogic Theory of Public Relations. *Public Relations Review*, 28(1): 21–37.
- Lamme, M. O. & Russell, K. M. (2009). Removing the Spin: Toward a New Theory of Public Relations History. *Journalism & Communication Monographs*, 11(4): 280–362.
- Lariscy, R. W., Avery, E. J. Sweetser, K. D. & Howes, P. (2009). Monitoring Public Opinion in Cyberspace: How Corporate Public Relations is Facing the Challenge. *Public Relations Journal*, 3(4): 1–17.
- Lovejoy, K. & Saxton, G. D. (2012). Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3): 337–353.
- Macnamara, J. (2012). The Global Shadow of Functionalism and Excellence Theory: An Analysis of Australasian PR. *Public Relations Inquiry*, 1(3): 367–402.
- Macnamara, J. (2011). Social Media Governance: Gaps, Risks and Opportunities in PR and Reputation Management. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 12(2): 41–60.
- Macnamara, J. (2010). Public Relations and the Social: How Practitioners are Using, or Abusing, Social Media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11(1): 21–39.

- Manovich, L. (2013). *Software Takes Command*. New York: Bloomsbury Publishing.
- McKie, D. & Munshi, D. (2007). *Reconfiguring Public Relations: Ecology, Equity and Enterprise*. New York: Routledge.
- Milojević, A., Kleut, J. & Ninković, D. (2013). Methodological Approaches to Study Interactivity in Communication Journals. *Comunicar*, 21(41), 93–103.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, Barriers and Measurement of Social Media Marketing: An Exploratory Investigation of Small and Medium B2B Brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7): 1153–1159.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. New York: Columbia University Press.
- Pang, A. (2013). Social Media Hype in Times of Crises: Nature, Characteristics and Impact on Organizations. *Asia Pacific Media Educator*, 23(2): 309–336.
- Pang, A., Hassan, N. B. B. A. & Chong, A. C. Y. (2014). Negotiating Crisis in the Social Media Environment: Evolution of Crises Online, Gaining Credibility Offline. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1): 96–118.
- Phillips, D. & Young, P. (2009). *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*. London: Kogan Page Publishers.
- Pieczka, M. (1996). Paradigms, Systems Theory, and Public Relations. In L'Etang, J. & Pieczka, M. (eds.), *Public Relations Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 331–359). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Radojković, M. & Stojković, B. (2009). *Informaciono komunikacioni sistemi*. Beograd: Clio.
- Radojković, M. & Miletić, M. (2005). *Komuniciranje, mediji i društvo*. Novi Sad: Stylos.
- Raaz, O. & Wehmeier, S. (2011). Histories of Public Relations: Comparing the Historiography of British, German and US Public Relations. *Journal of Communication Management*, 15(3): 256–275.
- Robson, P. & James, M. (2013). Not Everyone's Aboard the Online Public Relations Train: The Use (and Non-use) of Social Media by Public Relations



- Practitioners. *PRism*, 9(1). URL: <http://www.prismjournal.org/homepage.html>.
- Robson, P. & James, M. (2011). Trialling PR2.0: An Exploratory Study of the Non-capital City Practitioner's Social Media Use. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 12(2): 19–40.
- Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010). Dialogic Communication in 140 Characters or Less: How Fortune 500 Companies Engage Stakeholders Using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4): 336–341.
- Solis, B. & Breakenridge, D. K. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations*. New Jersey: Pearson Education.
- Steyn, B. & Niemann, L. (2014). Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability: A Normative Framework. *Public Relations Review*, 40(2): 171–183.
- Steyn, B. (2009). The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4): 516–532.
- Steyn, B. (2003). From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2): 168–183.
- Sweetser, K. D. & Kelleher, T. (2011). A Survey of Social Media Use, Motivation and Leadership Among Public Relations Practitioners. *Public Relations Review*, 37(4): 425–428.
- Sweetser, K. D. & Metzgar, E. (2007). Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool. *Public Relations Review*, 33(3): 340–342.
- Tench, R., Verčič, D., Tkalac, A. & Juma, H. (2013). Contemporary Issues Impacting European Communication Competencies. *Medijske studije*, 4(7): 111–123.
- Toledano, M. & Wolland, L. F. (2011). Ethics 2.0: Social Media Implications for Professional Communicators. *The International Journal of Communication Ethics*, 8(3/4): 43–51.
- Verhoeven, P., Tench, R., Zeffass, A., Moreno, A. & Verčič, D. (2012). How European PR Practitioners Handle Digital and Social Media. *Public Relations Review*, 38(1): 162–164.

- Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. (2001). On the Definition of Public Relations: A European View. *Public Relations Review*, 27(4): 373–387.
- Ward, M. & Sweetser, K. D. (2014). Connecting to a Cause: An Experiment Testing Dialogic Theory and Relationships within Social Marketing. *Public Relations Journal*, 8(1): 1–33.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A. & Lucas, J. (2009). Engaging Stakeholders Through Social Networking: How Nonprofit Organizations are Using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2): 102–106.
- Wright, D. K., & Hinson, M. Dr. (2010). An Analysis of New Communications Media Use in Public Relations: Results of a Five-year Trend Study. *Public Relations Journal*, 4(2): 1–35.
- Young, C. L. & Flowers, A. (2012). Fight Viral with Viral: A Case Study of Domino's Pizza's Crisis Communication Strategies. *Case Studies in Strategic Communication*, 1: 93–106.
- Zerfass, A., Fink, S. & Linke, A. (2011). Social Media Governance: Regulatory Frameworks as Drivers of Success in Online Communications. Presented at the *14th Annual International Public Relations Research Conference*, Miami, FL.

## THE TWO WAY SYMMETRICAL PUBLIC RELATIONS AND DIGITAL COMMUNICATION TECHNOLOGIES: BETWEEN THEORY AND PRAXIS

*Summary:* This article discusses how PR profession adapts to the new communication technologies, namely the potential of social media for establishing reciprocal relations between clients and publics. Methodologically based on a literature review, article aims to answer the research question: whether and to what extent the digital communication platforms are used for realization of the normative ideal – the two-way symmetrical model? Two-way symmetrical PR is equivalent to the strategic management function, which is defined as managing communication with publics in order to build long term relationships with stakeholders that may affect the organization or are most affected by the organization. The public relations help the organization to establish dialog with its stakeholders in order to accomplish the organization's mission and to behave in a socially responsible manner. This article concludes that the capacity of digital media for realization of the two-way symmetrical relationships between organizations and publics is underutilized. Therefore, strategic management function can be still considered as highly normative PR model, despite the numerous studies that show its excellence. Inertia is rooted within the organizational structures as well as prevalent behavioral patterns of PR professionals.

*Key words:* public relations, digital media, strategic management, dialogic communication, two way symmetrical PR, paracrisis