



Program PODRŠKA LOKALNIM SAMOUPRAVAMA U SRBIJI
U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA

Smernice za gradove i opštine

PROHODAJTE STRATEGIJU – KORAK PO KORAK DO STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

euintegracije.skg.org



**Stalna konferencija
gradova i opština**

Savez gradova i opština Srbije



**Swedish Association
of Local Authorities
and Regions**

PROHODAJTE STRATEGIJU – KORAK PO KORAK DO STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

Izdavač:

Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije

Za izdavača:

Đorđe Staničić

Autor:

Miloš Đajić uz podršku Službe za informisanje SKGO

Lektor:

Marijana Milošević

Dizajn:

Marko Marković

Stvaranje ove publikacije pomogla je Kraljevina Švedska u okviru programa „Podrška lokalnim samoupravama u Srbiji u procesu evropskih integracija“. Sadžaj publikacije je isključivo odgovornost Stalne konferencije gradova i opština.

► Sadržaj



Uvod

Uvod u komunikaciju

Na ovom svetu ne živimo sami, nego u društvu, okruženi drugim ljudima i njihovim različitim zajednicama. Upućeni smo jedni na druge, čak i onda kada smo međusobno veoma udaljeni, kada se ne poznajemo ili mislimo da se nikada i nećemo sresti. Od mnogih stvari koje nas povezuju, najspecifičnija je komunikacija – razmena poruka i značenja, saobraćanje jezikom, prisustvom, slikom, igrom, pismom, kretanjem, radom... Priručnik koji je pred vama treba da vam pomogne u strateškom promišljanju komunikacije i izradi strateškog plana komunikacije. Zbog toga je veoma važno da se prisetimo šta mi to u stvari treba da radimo i koji su to elementi procesa koji nazivamo komunikacija. Termin [komunikacija](#) najlakše ćemo objasniti ako kažemo da on predstavlja razmenu informacija između najmanje dva učesnika dogovorenim sistemom znakova. Sama reč *comunicatio* potiče iz latinskog jezika, a znači deliti, učiniti nešto zajedničkim. Po red termina komunikacije postoji i termin komunikologija koji predstavlja naučnu disciplinu koja proučava komunikacije.

Model komunikacije možemo predstaviti kroz sledeće elemente: pošiljalac, primalac, kanal

komunikacije, informacija (poruku/poruke) i povratna reakcija. Pošiljalac informaciju mora poslati koristeći dogovoren sistem znakova (kodirati poruku) da bi je primalac mogao razumeti (dekodirati). Ono o čemu uvek moramo voditi računa je razlika između informacije i konstatacije, jer se upravo tu često krije prva zamka u koju upadaju komunikatori. Ono što je nama u svakodnevnom radu konstatacija za mnoge ljudе predstavlja potpunu novost. Zato informacija mora imati elemente nečeg bitno novog što primalac treba da sazna.

Osim ovih elemenata u procesu komunikacije mi uvek govorimo i o poljima iskustva pošiljaoca i primaoca, jer razumevanje tj. efikasna komunikacija može da se ostvari samo u onom prostoru gde se njihova polja iskustva preklapaju.

Pored elemenata ovog modela moramo uvek imati na umu da na našu komunikaciju utiču dve vrste filtera – svesni i nesvesni. Među nesvesne filtere ubrajamo generalizacije, izvrтанje, brisanje i sl., a među svesne: sećanja, stavove, uverenja, vrednosti, predsrasude, pripadnost i dr. Sve to utiče na razumevanje što je i osnovni cilj svake komunikacije.



► Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću, poznatiji po žargonskoj skraćenici PR, koja predstavlja akronim engleskih reči *public relations*, odavno su postali nezaobilazni faktor u upravljanju u privredi, politici, javnim ustanovama, estradi, svetu zabave, organizacijama civilnog društva i dr. Za neke su odnosi s javnošću nezaobilazni faktor dobrog upravljanja, dok su za druge samo „prodavanje magle“. U svakom slučaju, oni su tu, postoje i svuda su oko nas. Svakodnevno smo objekat njihovog delovanja, a uz malo truda možemo postati njihov subjekt. Zato iskoristimo mogućnosti koje oni nude!

Postoji mnogo definicija odnosa s javnošću. Tokom našeg programa „[PRibližimo opštinu građanima](#)“ najčešće smo govorili o definiciji Britanskog instituta za odnose s javnošću *Aktivnosti odnosa s javnošću predstavljaju smisljeno, planirano i stalno nastojanje da se uspostavi i održava*

međusobno razumevanje između organizacije i okruženja. Ova definicija upotreboom tri ključne reči **smisljeno, planirano i stalno**, govori nam sve, a to je da moramo imati strateški i proaktivni pristup koji ćemo pre toga osmisliti, da moramo koristiti veštine planiranja i da odnosi s javnošću nisu trka na kratke staze već da moraju biti stalni. Inače u okviru programa „[PRibližimo opštinu građanima](#)“ izdat je i prvi priručnik za odnose s javnošću u jedinicima lokalne samouprave „[Opština i javnosti](#)“.

Da neupućeni ne bi pomislili da je PR nešto što smo poslednjih godina uvezli iz razvijenih zemalja, naglašavamo da je reč o prastaroj potrebi, želji i aktivnosti. Naime, oduvek su ljudi i organizacije težili što boljem predstavljanju u javnosti, ali sada govorimo o novijoj teoriji i primjenjenoj disciplini.

Šta sve spada u odnose s javnošću?

Služba za odnose s javnošću (PR služba)

PR nije samo osoba. Filozofija PR ukazuje na to da ćemo postavljene ciljeve lakše ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti nego kada je ona ravnodušna ili suprotstavljena. **Odnosi s javnošću su funkcija menadžmenta, a ne usputna aktivnost.** Oni su jednakovo važni kao i finansije, pravo ili ljudski resursi. U ovom trenutku oko polovina opština i gradova ima osobu ili odeljenje kojima je u opisu zanimanja bavljanje ovim poslovima.

Zbog svega toga je veoma važno da se odnosi s javnošću strukturno urede u jedinicama lo-

kalne samouprave. Svaka lokalna samouprava mora imati minimum jednu osobu, a po mogućству celo odeljenje koje će se baviti odnosima s javnošću. Osoba zadužena za PR mora biti uključena u sve aktivnosti i uvek mora biti informisana o svim detaljima. Nema teže situacije za osobu koja obavlja PR poslove od one kada informacije o tome šta se dešava u njegovoj opštini saznaje od novinara. U malim opštinama, bez dovoljno resursa, najbolje je da se odnosima s javnošću bavi osoba iz kabineta predsednika.

Lični odnosi s javnošću

Svako od lokalnih funkcionera godinama gradi svoj imidž u javnosti. Dobro planirani odnosi s javnošću im u tome mogu mnogo pomoći. Lični ugled svakome od nas je važan i zato je na

današnjim funkcionerima velika odgovornost jer su njihovi postupci i reči više nego ikad proverljivi. Ovo je vreme u kom nema skrivanja i jedina preporuka je stara latinska poslovica

Res, non verba – Dela, ne reči. Era interneta je donela takve promene da nama nisu neophodni mediji da bismo bili u kontaktu s javnošću. Zato je važno prisustvo lokalnih funkcionera na internetu. Danas je normalno da se građani putem internet alata (Twitter, Facebook, blog...) direktno obraćaju svojim funkcionerima i da

na taj način rešavaju svoje probleme. Na vama je da kasnije takvu komunikaciju prevedete u uspostavljene procedure. Lični odnosi s javnošću su naročito važni u kriznim komunikacijama. Tada je vaš ugled uvek na probi. Negujte uspostavljene odnose i koristite se prednostiima interneta.

Odnosi sa medijima

Odnose sa medijima ne treba potpuno izjednacavati sa odnosima s javnošću. Oni se mogu definisati kao deo PR-a čiji je osnovni cilj da se stvari što bolja medijska slika (imidž) organizacije ili pojedinca. Da bi odnosi organizacije ili funkcionera sa medijima bili uspešni, potrebna su oruđa (alati ili sredstva). Ona su raznovrsna i treba ih upotrebljavati adekvatno trenutku i okolnostima. Najčešće korišćena sredstva u odnosima sa medijima su: saopštenja za javnost, konferencije za novinare, intervjuji, izjave, itd. Nemojte nikad

da se, bežeći od ličnog kontakta, krijete iza pisanih odgovora i saopštenja. U odnosima sa medijima najvažniji je lični kontakt. Na dobre odnose sa medijima sve izabrane funkcionere obavezuje i „[Etički kodeks za funkcionere lokalne samouprave](#)“ koje su na preporuku Stalne konferencije gradova i opština usvojili gotovo svi gradovi i opštine. **Najvažnije je da u odnosima sa medijima budete dostupni novinarima i da kada nešto kažete to tako i uradite.**

Identitet – imidž – ugled

Već smo pominjali važnost imidža sa kojim svaka organizacija nastupa u javnosti. Reč imidž potiče od latinske reči *imago* što u prevodu znači slika ili sličnost. U stručnom jeziku odomačilo se značenje reči na engleskom jeziku – slika. Jedna od definicija imidža kaže da je **imidž organizacije** rezultat međusobnog uticaja svih iskustava, utisaka, uverenja, osećanja i znanja ljudi o nekoj organizaciji.

Da bi smo uopšte razmišljali o imidžu potrebno je da definišemo naš identitet. Neko može reći da je identitet opštine decenijama isti (imamo logo, nadležnosti, radimo profesionalno, imamo uspeha, ljudi lepo misle o nama), ali to danas u komunikacijskom smislu nije dovoljno. **Identitet predstavlja objektivnu statičnu kategoriju utvrđene posebnosti vaše opštine/grada i vizuelna i materijalna sredstva (spoljni znak – logo) kojima se ona projektuje i komunicira**

ra sa različitim javnostima. Da bismo definisali naš identitet važno je da odgovorimo na nekoliko pitanja: Ko smo mi? Šta radimo? Po čemu smo posebni? Šta nas razlikuje od drugih? Kako se ponašamo? Koji su nam ciljevi? Koja je naša politika? itd. Na osnovu odgovora možemo da kažemo da smo odredili startnu poziciju, a to je da smo utvrdili identitet.

Nakon toga se trudimo da definišemo sliku (*image*) i utisak koji će steći svako ko dođe sa nama u kontakt. Mi tu sami definišemo da li želimo da nas ljudi vide kao: profesionalne, uljudne, kulturne, moderne, nasmejane, vedre, komunikativne, efikasne, važne... Naravno, jedno su naše želje, a drugo ono što ljudi o nama misle. Tome nam služe istraživanja kojima proveravamo da li ima razlike i u kom obimu između želja i realnosti. Ukoliko rezultati istraživanja pokažu da postoje značajne razlike između slike koju smo

žeeli da ljudi o nama stvore i njihovih odgovora o slici koju su stekli onda neke stvari moramo da menjamo.

Na kraju ovog puta dolazimo do **ugleda ili reputacije**. On se postiže kontinuiranim radom tj. stalnim zalaganjem i potvrđivanjem slike kojom smo odredili kako želimo da nas ljudi vide. Naravno, tu se ne radi o pojedinačnoj slici naše opštine/grada već o foto-albumu pojedinačnih slika svih onih koji su sa našom opština/gradom došli u kontakt. Za ugled je najvažnije da željenu sliku stalno potvrđujemo delima.

U celokupnom ovom procesu mi se služimo komunikacijom za prevođenje identiteta u imidž i reputaciju. Ovaj proces možemo izmeriti i postoje instrumenti kojima se [meri imidž](#) i reputacija. I da ne zaboravimo dugo stvarani ugled se nekada sruši preko noći zbog neadekvatne reakcije u kriznoj situaciji, ali o tome ćemo govoriti u posebnom poglavljju.

Kvalitetan prikaz podvajanja na relaciji identitet-imidž dostupan je u izdanju „Politički marketing“ profesora Zorana Slavujevića.



► Korak po korak do strategije

Strategija

Gotovo je sigurno da niko razuman nikada ne bi seo u kola i počeo da vozi, a da ne zna kuda se uputio, kojim putevima treba da ide i šta da očekuje na odredištu. To bi bilo ogromno gubljenje vremena, energije i novca. Drugim rečima, ko ne zna ili bar ne zna kako da sazna kako da stigne do cilja, teško da do njega može i stići. Svaka jedinica lokalne samouprave ima bar jednu usvojenu strategiju bilo da je to strategija razvoja, zaštite dece ili životne sredine, tako da sigurno postoje ljudi koji su bar delimično upoznati sa izradom strateških planova. Ono što nam nam najčešće nedostaje je strategija komunikacije grada/opštine i u ovom poglavju ćemo se baviti njom.

Reč strategija dolazi od starogrčke reči *stratēgos* koja u bukvalnom prevodu znači vođenje vojske. Samo značenje reči nas upućuje da ona dolazi iz stručnog jezika i da se u vojsci najviše koristi la. Danas ona predstavlja nauku i umetnost angažovanja političkih, ekonomskih, psiholoških i/ili vojnih snaga naroda ili grupe naroda, a kako bi se obezbedila podrška usvojenim politikama u ratu ili miru. Kada kažemo strategija, mislimo na pažljivo planiranje različitih postupaka i aktivnosti koji vode do postavljenog cilja. Ona predstavlja način da se iz mesta gde se sada nalazimo

pomerimo na mesto gde želimo da budemo. To nam govori da je u suštini svake strategije glavna ideja – kako doći do cilja/ciljeva. Strategija predstavlja jasan plan i to na papiru napisani plan. On treba da bude dostupan. Strategija komunikacije se može realizovati samo ako se zaposleni upoznaju sa njenim sadržajem i uvide značaj komunikacije kako bi se u budućnosti ponašali u skladu sa svim njenim preporukama i time čuvali i gradili ugled opštine/grada.

Na izradi strategije komunikacije obično radi **tim ljudi (tri osobe) koji je zadužen za komunikaciju opštine/grada**. Ukoliko je za taj posao nadležna samo jedna osoba i ne postoji odeljenje, onda je neophodno da ta osoba oko sebe okupi mali tim (tri osobe) koji bi činili član/članica Veća zadužen/zadužena za informisanje i još jedna osoba ili iz uslužnog centra ili iz kabineta predsednika/predsednice opštine/grada. Naravno, u čitav proces izrade, a pre svega aktivnosti koje su opisane u koraku 1, uključen je mnogo veći broj ljudi. Potrebno je da čujemo mišljenja i sugestije različitih ljudi u strukturi opštine, a zaposleni u opštini mogu da budu oni koji će nam pomoći da istražimo stavove i mišljenja ciljnih javnosti.

► Korak 1 – analiza

U pisanju strategije komunikacije sve polazi od dobre i sadržajne analize. U ovoj fazi prikupljamo sva istraživanja i podatke koji nam mogu biti od koristi za unapređenje naše komunikacije. Analiza nam pomaže da sagledamo koji su najvažniji problemi u komunikaciji, jer bez toga ni jedan plan neće biti efikasan. Analiziramo mikrookruženje (unutrašnje) naše opštine/grada, ali i makrookruženje (spoljašnje). Kao i svaka druga analizi ona nam pomaže da sagledamo realno stanje situacije u kojoj se nalazimo, zato budite iskreni prema sebi. Od njenog kvaliteta dobrim delom zavisi i kako će se planirati i koliko će biti uspešni odnosi opštine/grada sa javnošću. Za mnoge je ovo mučna, na momente i

dosadna faza. Međutim, od te mučne i dosadne faze zavisi uspeh celokupnog plana. Što je bolje i temeljnije uradimo naš plan će se nalaziti na čvršćim nogama.

Svaka analiza treba da se nađe i na papiru, kao dokument, jer takav pristup u najmanju ruku garantuje da je ovom pitanju posvećena ozbiljnija pažnja i da nije sve ostalo kao neobavezno časjanje o tome šta bi možda moglo ili kako kome izgleda situacija. Baš kao i kod planiranja, postoji više metoda analize. U ostalom, mnoge od tih metoda oduvek primenjujemo u planiranju ličnog i porodičnog života, samo ih ne nazivamo posebnim imenima ili metodologijom.

Analiza okruženja

Već smo pominjali da je neophodno analizirati naše okruženje. Za takvu vrstu analize zgodno je upotrebiti kao alatku [S.W.O.T. analizu](#). S.W.O.T. predstavlja akronim (skraćenicu koji čine početna slova) od engleskih reči *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (mogućnosti) i *Threats* (pretnje).

S.W.O.T. analiza je vrlo efektan način da prepoznote svoje SNAGE i SLABOSTI, kao i da ispitate MOGUĆNOSTI i PRETNJE/PREPREKE koje vas okružuju. Korišćenje S.W.O.T. analize pomaže

vam da svoje aktivnosti usredsredite na oblasti u kojima ste *jaki* i gde imate najviše *mogućnosti*, kao i da na vreme uvidite slabosti i izbegnete *pretnje* koje vas okružuju.

U procesu izrade S.W.O.T. analize doći će do rastavljanja mnogih pitanja: Kojim resursima raspolaćemo? Kojim medijima? Šta radimo pogrešno i kako to možemo poboljšati? Koje nas pretnje okružuju? Usredsredite se na ova pitanja i odgovarate na njih posmatrajući organizaciju iz ugla komunikacije i odnosa s javnošću.

Šta su naše SNAGE?

- **Koje su naše prednosti u komunikaciji?**
- **Šta u komunikaciji radimo kako treba?**
- **Kojim komunikacijskim resursima raspolažemo?**
- **Da li imamo osobu/odeljenje koje se bavi PR-om?**
- **Šta drugi vide kao naše SNAGE?**

Odgovarajući na ova pitanja, koristite se ličnim stavom, ali i mišljenjem svoje okoline. Ne budite skromni, ali budite realni. Takođe, razmotrite svoju SNAGU u odnosu na konkureniju.

Koje su naše SLABOSTI?

- **Šta možemo da poboljšamo u komunikaciji?**
- **Šta radimo pogrešno?**
- **Šta treba da izbegavamo?**

I ova pitanja, kao i prethodna, razmotrite sa unutrašnje tačke gledišta. Da li drugi vide neke vaše SLABOSTI koje vi ne uočavate? Da li su neke druge opštine/gradovi bolji od vas? Ponovo budite maksimalno iskreni, jer bolje je da sami predvidite svoje slabosti, nego da vas drugi preduhitre.

Koje su naše MOGUĆNOSTI?

- **Gde se nalaze dobre mogućnosti za unapređenje komunikacije?**
- **Gde su interesantne mogućnosti koje mogu da iskoristim?**

Korisne MOGUĆNOSTI mogu da proisteknu i iz ovih stavki:

- **Promena tehnologija;**
- **Promena u društvenog konteksta;**
- **Promena socijalnih parametara, populacione politike, stilova života, neki lokalni događaji.**

Koristan način na koji možete da gledate na svoje MOGUĆNOSTI je da pročitate šta ste napisali pod stavkom SNAGA i da se zapitate da li one otvaraju neke MOGUĆNOSTI. S druge strane, možete da pogledate šta ste napisali pod SLABOSTI i da se zapitate da li možete da stvorite MOGUĆNOSTI tako što ćete eliminisati slabosti.

Šta su PRETNJE?

- **Koje su prepreke pred vama?**
- **Šta rade susedne opštine/gradovi?**
- **Da li se uloga grada/opštine menja?**

I ovde je potrebno da, odgovarajući na ova pitanja, budete maksimalno realni i iskreni prema sebi. S.W.O.T. analiza je instrument za pravilno postavljanje organizacije u okruženju. Ona je prvi stepen planiranja i pomaže nam da se usredstvimo na glavne ciljeve, tačke i/ili pitanja.

Primer

snage: znanje, iskustvo, odeljenje, pres-kliping, veb-sajt;

slabosti: finansije, pozicija u strukturi, loša interna komunikacija, društvene mreže;

mogućnosti: novi investitor, NVO, centralni mediji, festival;

pretnje: izbori, prekomponovanje vlasti, nesuglasice sa medijima itd.

Za analizu situacije osim S.W.O.T. analize možete koristiti i [P.E.S.T. alatku](#). P.E.S.T. je isto kao i S.W.O.T. akronim od početnih slova engleskih reči *Political* (politički), *Economic* (ekonomski), *Social* (društveni) i *Technological* (tehnološki). Ona je malo zahtevnija, ali veoma vredna tehnika za analizu spoljnog okruženja. Ona deli naše okruženje na četiri oblasti i pokriva gotovo sve elemente koji mogu imati uticaj na našu opština/grad. Te četiri oblasti su: politika, ekonomija, socio-kulturna i tehnologija.

Nemojte da vas zbuni što se ove analize i alatke podudaraju sa klasičnim strateškim planiranjem. Ključna razlika, kao što smo već naveli, jeste da je ovde naglasak na analizi pre svega komunikacije i njene pozicije u strukturi lokalne samouprave. Svrha ovih analiza je da utvrdimo kakva nam je bila dosadašnja komunikacija, šta od resursa posedujemo i da prepoznamo glavne pokretače koji imaju uticaj na opština/grad.

Pest analiza			
Političko-pravni faktori	Ekonomski faktori	Sociološko-kulturni faktori	Tehnološki faktori
Nestabilna politička situacija	Visoke kamatne stope	Nizak životni standard	Napredak u oblasti IT
Nekonzistentnost	Povećan rizik ulaganja	Povećana nezaposlenost	Novi načini elektronskog plaćanja
Slaba primena zakona	Primena međunarodnih standarda		

Analiza javnosti

Kada uradimo analizu okruženja, organizacije i njene komunikacije potrebno je da se pozabavimo analizom javnosti i njihovim stavovima prema samoj organizaciji, kao i ključnim problemima. Istraživanje javnosti može biti formalno i neformalno. O formalnom ćemo nekoliko reći kasnije, a ovde ćemo se pozabaviti neformalnim istraživanjima, jer njih uvek možemo sprovoditi. Kao neformalne načine prikupljanja informacija možemo navesti: lične

kontakte, sastanke sa ključnim pružaocima informacija, fokus-grupe, analizu pisama, prikupljenih mišljenja, otvaranje telefonskog broja za informacije, komentare, ankete, kutije zadovoljstva, pres kliping i medijski monitoring, zborove građana, onlajn-izvore i dr.

Istraživanja

Formalna istraživanja su skupa, ali neophodna. U budžetu obavezno treba predvideti bar jedno istraživanje godišnje. Istraživanja možemo podeliti na kvalitativna i kvantitativna. **Kvantitativna istraživanja** su npr. merenje koliko ljudi zna ko je predsednik opštine/gradonačelnik (ime i prezime, stranku). Ovim istraživanjem prikupljamo podatke i prikazujemo ih kao statističke podatke odnosno kvantitativne

rezultate. S druge strane, **kvalitativna istraživanja** ispituje ono što ne možemo prebrojati kao što su mišljenja, reakcije ili stavovi. Kvalitativno istraživanje je recimo saznanje o mišljenju poljoprivrednika o programu subvencija u poljoprivredi. Istraživanja možemo sprovoditi putem upitnika, fokus-grupa, intervjuja licem u lice, intervjuja preko telefona, putem interneta itd.

Podsećanje

Da li ste uradili S.W.O.T. analizu?

Da li ste uradili istraživanje?

Da li ste analizirali broj objava u prethodnoj godini i njihovu strukturu?

Da li ste uradili analizu javnosti?

► Korak 2 – Definisanje ciljeva

Ciljevi se uvek osmišljavaju u odnosu na određene, utvrđene probleme. Da bi naša strategija komunikacije imala smer i merljive rezultate potrebno je postaviti i merljive ciljeve. Oni nikako ne smeju da budu apstraktni, opšti i(li) deklarativni. Određeni ciljevi čine da znamo gde idemo i kako da pridobijemo potrebnu podršku. Ovde je važno da razlučimo šta su poslovni, a šta komunikacijski ciljevi, jer tu često dolazi do mešanja. Na primer, u kampanji za usvajanje novog budžeta lokalne samouprave cilj je bio organizovanje 12 zborova građana na kojima bi se prikupila mišljenja građanki i građana. Poslovni cilj je sama organizacija (sala, dolazak ljudi, govornici, materijali...) tih 12 zborova građana, a komunikacijski (šta su razumeli i koliko su učestvovali) broj predloga koji su na tim zborovima prikupljeni.

Komunikacijski ciljevi bi trebalo da budu S.M.A.R.T. (pametni) što je još jedan važan akronim:

Specific – određeni

Measurable – merljivi

Acceptable – prihvatljivi

Realistic – realni

Time framed – oročeni

Smatra se da je u strategiji realno odrediti tri do pet ciljeva i koncentrisati se na njih. Ovo je jako važno jer zato i radimo veliki posao pravljenja strategije komunikacije. Ne možemo sve stvari odjednom da uradimo, tako da nas jasni i merljivi ciljevi upućuju šta su naši prioriteti i šta je to što svakodnevno treba da radimo da bismo ih dostigli. Ciljeve naravno možemo podeliti u dugoročne i kratkoročne. **Dugoročne ciljeve** obično povezujemo sa unapređenjem imidža ili očuvanjem ugleda. **Kratkoročni** su vezani za određenu kampanju. Oni naravno moraju biti međusobno povezani. Takođe, moramo definisati ciljeve za offline i onlajn-komunikaciju. **Oflajn (offline)-ciljevi** su su ciljevi koji koriste klasične kanale komunikacije (klasične medije, štampu, štampane mterijale...), a **onlajn (online)** koji se odnose na internet i odgovarajuće platforme.

Ako govorimo o ciljevima PR aktivnosti, govorimo o:

- informisanju ciljne javnosti,
- stavovima i mišljenjima ciljne javnosti,
- ponašanju ciljne javnosti,

a sve u cilju stvaranja ili održavanja dobre reputacije organizacije i uspostavljanja dobrih odnosa sa okruženjem.

Primer

U kampanji za čistiji grad ciljevi bi bili:

kratkoročni – obaveštavanje građana i građanki o akciji prolećnog čišćenja grada i motivisanje da se u nju uključe;

srednjoročni – promena javnog mnjenja u odnosu na ovu temu tj. podizanje vidljivosti i važnosti ove teme;

dugoročni – promena stava građana i građanki o očuvanju čistoće u gradu i njihovo aktivno uključivanje u čuvanje čistoće grada.

Podsećanje

Da li ste definisali dugoročne ciljeve?

Da li ste definisali kratkoročne ciljeve?

Da li su oni merljivi?

Da li ste napravili razliku između oflajn i onlajn ciljeva?

► Korak 3 – Segmentiranje javnosti

U ovom priručniku bilo je već dosta reči o javnosti uopšte. Da bi komunikacija sa javnošću bila efikasna, neophodno je odrediti **ciljne grupe ili javnosti**, odnosno precizirati kome se mi to obraćamo. U PR-u uvek nastojimo da odredimo svoje ciljne grupe, bilo koje veličine i strukture. To nisu formalna, nego istinska određenja, koja obuhvataju i sam cilj komunikacije – obraćanje tačno određenim grupama i osobama, socijalnim kategorijama ili pojedincima tačno definisanih obeležja. Ciljne javnosti mogu biti primarne i sekundarne. **Primarne** su one koje su cilj same komunikacije i od kojih se očekuje reakcija, a **sekundarne** su one ciljne javnosti koje imaju uticaj na primarne ili mogu na neki način da doprinесу ostvarenju cilja. **Najvažnije je zanemariti opštu javnost. Što se PR-a tiče ona ne postoji!**

Ako pođemo od stare izreke *Ko pogodi cilj, promašio je sve ostalo*, a koja danas ima mnogo novih interpretacija i konotacija, dolazimo do suštine nominacije cilja. Zato je važno znati da se ne odapinju strele nasumice, ne upućuje se neka poruka bilo kome, nego onome kome treba.

Primeri ciljnih javnosti su: preduzetnici, roditelji sa predškolskom decom, roditelji sa školskom decom, siromašni, korisnici prevoza, penzioneri, poljoprivrednici, mladi itd.

Kada se odredi ciljna grupa (ili grupa) kojima se obraćamo, treba znati i razumeti njihove sklonosti i potrebe, što smo uradili tokom analize i istraživanja. Na osnovu rezultata analize i postavljenih ciljeva određujemo koje su to ključne informacije i poruke koje ciljna javnost treba da zna. Svaka pojedinačna ciljna grupa ima svoju poruku/poručku tj. naše poruke moraju biti prilagođene svakoj ciljnoj grupi pojedinačno. Nakon toga sledeći zadatak je da vidimo kako da dopremo do njih tj. koji ćemo kanal/kanale u komunikaciji koristiti. **Izbor kanala zavisi od tri faktora cene, vidljivosti i rizika da se poruka transformiše.** Ovde je važno podsetiti se šta su kanali, a šta alati u komunikaciji. **Kanali** su mesta preko kojih prenosimo poruku, a **alati** su forma u kojoj prenosimo poruku. Ključni kanali koje možemo koristiti su: TV, radio, internet, novine, oglasna tabla itd. Alati su: saopštenje za javnost,

konferencija za novinare, događaj, oglas, reklama, intervju, autorski tekst i dr. Kada smo izabrali kanal/kanale preko kojih ćemo se najlakše obratiti ciljnoj javnosti važno je da izaberemo i adekvatne alate. Alati najčešće zavise od budžeta, pa je ovo prostor da pokažete svoju kreativnost kao neko ko rukovodi komunikacijom opštine/grada. Kada ovo isplaniramo mi u stvari određujemo i najvažnije aktivnosti u komunikaciji sa ciljnom javnošću. Te aktivnosti su nam važne zbog kasnijeg vremenskog plana koji ćemo takođe praviti. I na kraju, s obzirom na to da se radi o komunikaciji najvažnije je da znamo šta očekujemo kao povratnu reakciju ciljne grupe. Ta reakcija je, naravno, definisana i postavljenim ciljevima koje smo završili u prethodnom koraku.

Primer

Neobična i inovativna kampanja pod nazivom „[Drama u taksiju](#)“ Jugoslovenskog dramskog pozorišta.



Ovde je važno da istaknemo da danas mi medije možemo podeliti u tri grupe. Prva grupa su mediji u kojima smo svojim aktivnostima i proaktivnom komunikacijom zasluzili prostor. To su razna saopštenja, intervjuji, reportaže i dr. U drugu grupu spadaju plaćeni mediji tj. mediji u kojima zakupljujemo prostor bilo da su elektronski ili štampani. Platimo vreme ili površinu i

plasiramo oglas/reklamu. Treća vrsta medija su naši mediji među koje najčešće spada veb-sajt, ali postoje i različiti opštinski bilteni, oglasne table i dr. U njima mi uređujemo stvari i plasiramo informacije onako kako nama odgovaraju. Najvažnije je da naviknemo novinare, a i druge javnosti, da se korisne informacije upravo nalaze tu.

Poruka

S obzirom na to da smo pominjali poruke, važno je da se podsetimo šta je to poruka. **Poruka** je kratka i jezgrovita izjava o tome šta ćete uraditi za ciljne javnosti. To je izjava o važnim pitanjima i načinu njihovog rešavanja. Dobra poruka govori jednoj osobi, a istovremeno se obraća svima. Svaka poruka ima pet elemenata: sadržaj, jezik, prenosioca poruke, način prenošenja i vreme/mesto prenošenja. Kada govorimo o sadržaju, govorimo o ključnoj informaciji/informacijama koje ciljna javnost treba da zna. Jezik koji koristimo mora da bude razumljiv ciljnoj grupi. Stoga

je važno da znamo i kakav je intelektualni nivo većine u ciljnoj grupi. Veština je u komunikaciji primaocu ne potceniti, ali i ne preceniti. Prenosilac poruke mora biti pravi ambasador poruke sa kojim poruka može da se poveže.

Primer

U kampanji za bolju selekciju otpada možemo navesti kao primer sledeće ciljne javnosti i poruke koje bi im bile namenjene:

opšta javnost: Želeći da sačuva životnu sredinu, učini naš život lepšim i zdravijim, naša opština je započela sa programom razdvajanja otpada u svakom domaćinstvu. Svaka vrsta otpada, papir, metal i plastične flaše (pet), će imati svoju boju kese. Detaljno uputstvo i kese za selekciju možete podići....

vlasnicima kafana: Svaki kafić ili kafana će u sledeća tri meseca dobijati kese u koje će razvrstavati otpad staklo, limenke i papir. Ukoliko se priključite našem programu dobićete nalepnici „Brinem o prirodi“ i priliku da uštedite na troškovima zakupa i računa.

školska deca: Reciklaža je način da neke materijale ponovo iskoristimo. Na taj način čuvamo našu okolinu od prljavštine i bolesti, a možemo i da uštedimo. Pitajte vaše roditelje da li su uzeli kese i prijavili se za program reciklaže?

zaposleni u komunalnom preduzeću/opštini: Naša opština među prvima pokreće program selekcije otpada i reciklaže. Verujemo da će vas dosta ljudi pitati o tome. Najvažnije je reći da se sada papir, plastične flaše (pet) i metal posebno razdvajaju u kese, plus ostali otpad i da će se različitim danima iznositi različite kese. Ovom akcijom čuvamo zdravlje i prirodu, a možemo i da uštedimo.

Kada govorimo o porukama, moramo uvek imati na umu da u okviru svake ciljne grupe postoje tri kategorije: baza, neodlučni i kritičari. Često se dešava da se uporno obraćamo bazi – ljudima koji nas već podržavaju ili da mnogo vremena i energije utrošimo na kritičare – koji imaju

a priori negativan stav. Zapravo, **pravi je zadatak da komunikaciju prilagodimo neodlučnim (obično su oni najbrojniji)**, onima na koje naša poruka utiče, ali koji traže dodatnu informaciju o tome kako bi odluka uticala na njihov život.

Podsećanje

Da li ste segmentirali ciljne javnosti?

Da li ste definisali ključne poruke – šta oni treba da znaju?

Da li ste odredili komunikacijske kanale – gde ih pronalazimo?

Da li ste definisali komunikacijske alate – šta su optimalni „nosači poruke“?

Koje su najvažnije aktivnosti u komunikaciji sa njima?

Šta želimo kao povratnu reakciju?

► Korak 4 – Vremenski okvir

Ovaj korak namenjen je osmišljavanju rasporeda svih planiranih aktivnosti i daje vam uvid u to na koji je način svaka pojedina aktivnost povezana sa ostalim aspektima strategije u vremenskom sledu. Kalendar u koji su upisane sve aktivnosti, kao i pripremni koraci za svaku od njih, takođe je vrlo korisno pomoćno sredstvo, a dovoljan je samo letimičan pogled na raspored u kalendaru da bi se tačno znalo gde smo u tom trenutku, šta sledeće treba učiniti, jesmo li sve odradili na vreme. Na ovaj način sagledavamo celinu što je važno za realizaciju primarnih ciljeva. Takođe, kontrola urađenog i što je najvažnije početak pripremnih aktivnosti na vreme sigurno će dati pozitivne rezultate.

Vremenski okvir za aktivnosti biće nam nametnuti kako iznutra tako i spolja. Najvažnije je u kalendar uneti nekoliko ključnih datuma važnih za

svaku opštinu/grad: Sretenje, dan i slava opštine/grada, 8. mart, 22. april, 1. maj, Uskrs, 5. jun, 1. septembar, 11. novembar, Nova godina, Božić, sajmovi i manifestacije i dr.

Pet pravila pravljenja vremenskog okvira:

1. Postavite i poštujte rokove;
2. Krupni događaji – njihovo uključivanje u plan pomoći će da izmerite uspešnost i motivisace tim;
3. Zadaci – napravite listu zadataka i dodelite zadatke određenim ljudima u timu;
4. Transparentnost – čitav proces učinite bliskim svima u timu. Istaknite vremenski plan na zid na radnom mestu;
5. Detalji, detalji, detalji – treba da budete precizni koliko je god moguće da biste izbegli pometnju među članovima tima.

Primer vremenskog plana:

Vremenski raspored (Master)

Međunarodna škola za odnose s javnošću

Program	Jan	Feb	Mar	Apr	May	June	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Ugled organizacije				Istraživanje Ugleda organizacije						Program Čuvajmo čist vazduh		
Marketing PR			Lansiranje		Podrška Samplingu				Podrška nagradnoj igri		Gostovanje lok. top liste	
Razvoj poslovne okoline				Gostovanje Top 40						Program povratak u školu		

Materijal Londonske škole za odnose sa javnošću

Priprema komunikacijskih projekata

Podsećanje

Da li ste odredili najvažnije datume tokom godine?

Da li ste odredili najvažanije datume koji su u vezi sa definisanim ciljevima?

Da li ste razložili planirane aktivnosti na male zadatke i odredili odgovorne za njihovu realizaciju?

Da li ste koristili tehniku „planiranje unazad“?



► Korak 5 – Budžet

Da bismo uspešno realizovali strategiju i do-
stigli ciljeve, veoma je važno da utvrdimo šta
će nam sve od resursa biti potrebno. Realnost
ostvarenja ciljeva često zavisi i od budžeta. U
današnje vreme borba za svaki dinar je više
nego teška. Obično za PR aktivnosti kažemo da
su besplatne, ali ipak budžet za pojedine aktiv-
nosti je neophodan. Uvek treba da razmišljamo
o [marketing miks](#), jer on omogućava da do ve-
ćeg broja građanki i građana stignu naše poru-
ke. Svi znamo da nema nikakvog smisla praviti
akcioni plan koji sebi ne možemo da priuštimo.
Zato je važno biti realističan, uzeti u obzir i isko-
ristiti sve resurse koje organizacija može da ak-
tivira. Novac, ljudstvo i vreme predstavljaju tri
najvažnija strateška resursa koji nam stoje na
raspolaganju. Identifikovanje tačnog vremena
kada ih možemo koristiti, kada su na raspola-
ganju i izražavanje njihovih veličina u brojevi-
ma – predstavljaju centralne elemente za pla-
niranje i za ustanavljanje načina na koji će, u-
bedljivo i stalno, postizati ostvarivanje postav-
ljenih ciljeva. Prilikom izračunavanja troškova
odnosa s javnošću treba imati u vidu uspešnost
i efikasnost. Uvek se zapitajte – da li možemo
postići ono što smo naumili sa manje novca?
Nažalost, svesni smo da su zbog krize danas i
novac i nedovoljno obučeno ljudstvo često

nepremostivi problemi. Kvantifikovanjem pro-
jekcija potrebnih finansijskih i drugih sredsta-
va i troškova imaćete sliku svojih mogućnosti i
ograničenja za uspešnu realizaciju plana. Uvek
razmišljajte i o opremi. Efikasni odnosi s javno-
šću ne mogu funkcionisati bez prikladne opre-
me. Zbog toga svake godine pored budžeta za
istraživanje imajte na umu da dopunite nekim
novim *gadget-om* (male tehnološke spravice).
Video-konferencije, internet, društvene mreže
nekada su bili nova tehnologija, ali danas su
samo deo grupe komunikacijskih kanala koji se
mogu i moraju upotrebiti. Zato se u pravljenju
budžeta uvek rukovodimo trima faktorima troš-
kova: ljudski resursi, troškovi aktivnosti i opre-
ma.

Neki od najčešćih troškova:

- Troškovi rada stručnjaka angažovanih na projektu;
- Troškovi komunikacije;
- Troškovi proizvodnje alata za komunikaciju (publikacije, filmovi, brošure, katalozi...);
- Troškovi iznajmljivanja prostora i vremena u medijima;
- Troškovi reprezentacije;
- Troškovi angažovanja uglednih ličnosti.

Budget Categories	Total Budget	Year To Date Spend	Budget Remaining	% Remaining	Jan	Feb	Mar	Apr
Press Conferences	\$20,000	\$18,000	\$2,000	10%	\$15,000	\$2,000		
Media Database	\$6,000	\$820	\$5,180	86%	\$500			\$100
Monitoring Service	\$3,000	\$1,140	\$1,860	62%	\$300		\$600	\$200
PR Agency Fees	\$60,000	\$55,000	\$5,000	8%	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Content Authoring	\$6,000	\$4,000	\$2,000	33%	\$500			\$500
Memberships (PRSA)	\$2,000	\$1,500	\$500	25%	\$0			
Press Release Distribution	\$5,400	\$4,200	\$1,200	22%	\$300	\$300	\$300	\$300
Printed Materials Cost	\$3,000	\$650	\$2,350	78%	\$50		\$300	
Mailing Cost	\$1,000	\$1,260	-\$260	-26%	\$50	\$340		\$400
Analyst Firms & Sponsored Reports	\$20,000	\$15,000	\$5,000	25%	\$0		\$5,000	
Total	\$126,400	\$101,570	\$24,830	20%	\$21,700	\$7,640	\$11,200	\$6,500

Podsećanje

Da li ste razmislili da li se aktivnost može realizovati sa manje novca?

Da li ste predvideli kupovinu nove opreme?

Da li ste predvideli honorare za spoljne saradnike?

Da li ste predvideli novac za bar jedno istraživanje?



► Korak 6 – Merenje

Merenja su u svakom poslu ključna. Ako nešto ne možete izmeriti, ne možete ga ni kontrolisati; Ako nešto ne možemo kontrolisati, ne možete ni upravljati njime; Ako ne možemo upravljati njime, ne možete ga ni poboljšati, govorio je James Harrington. Osnovno pitanje tokom izrade strategije jeste kada čemo meriti. Merenje ne sme da dođe samo na kraju već moramo predvideti ključne tačke kada vršimo merenja da bismo pravili neophodne korekcije ili menjali taktike. Najjednostavniji način vrednovanja odnosa sa medijima je broj i sadržaj objavljenih priloga. Broj priloga daje mogućnost upoređivanja sa identičnim vremenskim periodom u prošlosti (pogledajte korak 1 – analiza). Analiza sadržaja omogućava da ocenimo da li su objavljeni prilozi bili pozitivni, neutralni ili negativni. Što se tiče vrednovanja odnosa sa medijima najstariji način podrazumeva izračunavanje njihove protivrednosti. Tako dolazimo do formule u kojoj izračunavamo količinu medijskog vremena ili prostora i nju množimo sa cenom koju bismo morali da platimo za istu količinu oglasnog vremena ili prostora (zasluženi prostor aktivnosti PR-a). Vodite ličnu arhivu sa objavljenim tekstovima, ne znate kada će vam ona zatrebati. Ako pričamo o vrednovanju aktivnosti na internetu, tamo nam je to najlakše jer su podaci najprecizniji.

Tu dolazimo do važnog pitanja, a to je: šta sve merimo? Da li samo medijske objave ili uvodimo i istraživanje o rezultatima naše komunikacije kod ciljnih grupa (setite se povratne reakcije)? Možemo meriti već pomenuti *press clipping*, sprovoditi istraživanja, procenat ostvarenosti ciljeva, sprovođenje vremenskog plana, broj poseta i interakcija na internetu, promenjenu stvarnost. Važno je da dobro definišemo ciljeve i indikatore kojima ćemo ih meriti. Iz prethodno navedenog vidite da je merenje uspešnosti odnosa s javnošću kompleksno pitanje. Ne dozvolite da vas to obeshrabri zato što je svaki uspeh nov povod za novu komunikaciju.

U strategiji moramo predvideti (zato nam postavljeni ciljevi moraju biti merljivi) šta smatramo uspehom. Uspeh je ključan za pokretanje i motivaciju jer svako želi da bude deo dobrog projekta.

Sabiranje efekata je znak uspeha, a uspeh privlači ljude. Prikupljajte podatke i utiske o urađenom, dokumentujte izveštaje i nastojte da ih povremeno prikažete zbirno ili u nekom pregledu koji će podstići na dalji rad. Uostalom, to je najbolji put da razuverite neverne Tome koji imaju utisak da se (ništa) ne radi ili da se odnosi s javnošću uspostavljaju i odvijaju sami od sebe. Ponekad i sam PR menadžer zaboravi šta je sve urađeno i ne bude uvek spremna da se osvrne unazad ili odgovori na poneku zajedljivu primedbu.

Odgovorite na deset pitanja za ocenu uspešnosti:

1. Koji su bili početni planovi?
2. Da li smo se držali prvobitnog vremenskog plana? Ako smo odstupili, koji su bili razlozi za to?
3. Na koji način je moja lokalna samouprava poboljšala komunikaciju nakon ovog projekta/aktivnosti/kampanje?
4. Kako su se članovi tima ponašali za vreme procesa?
5. Kako bi tim mogao da poboljša svoj rad?
6. Kako sam mogao/mogla bolje da motivišem članove svog tima?
7. Šta sam mogao/mogla bolje da uradim kao lider/liderka? Kako sam poboljšao/poboljšala svoje liderske sposobnosti?
8. Kako se mreža tima poboljšala tokom realizacije projekta?
9. Koji su neplanirani rezultati mog projekta?
10. Šta smo naučili iz grešaka koje smo napravili?

Važno je pitanje: ko će meriti? Da li ćemo angažovati nekog sa strane (za šta nam treba novac, a što znači da moramo o tome misliti na vreme kada se pravi budžet) ili ćemo to raditi sami? Ono što nikada ne smete zaboraviti je da prikupljeni podaci iz merenja postaju nov materijal za komunikaciju. Kako? Tako što kada prikupimo podatke i izaberemo formu u kojoj ćemo ih objaviti, odredimo ciljnu/ciljne javnost/javnosti, iskoristimo neki od PR alata i nađemo način da i izveštaj o evaluaciji bude naše sredstvo komunikacije u ostvarivanju definisanih ciljeva.

Zaključak

Koraci koje smo prošli predstavljaju putokaze za sve elemente jedne komunikacijske strategije. Ključno je da prilikom svake aktivnosti odnosa s javnošću odvojite vreme, prođete kroz korake i napravite strategiju. Takav pristup radu će vas učiniti profesionalnijim i boljim, a vašu komunikaciju inventivnijom i efikasnijom. Siguran sam da će vreme koje provedete u promišljanju, kao i kreativni primeri koji su svuda oko nas učiniti da vaša komunikacija bude kreativnija i različita i da će time zaslužiti dodatnu pažnju medija i stručne javnosti, poštovanje nadređenih i bolji ugled čitave struke odnosa s javnošću.



PRIMER GODIŠNJEG AKCIONOG PLANA

cilj	ciljna javnost	kanali	alati	aktivnost	indikator	rok
Povećanje informisanja građana o aktivnostima opštine za 10%	<ul style="list-style-type: none"> • svi građani 	<ul style="list-style-type: none"> • mediji • internet 	<ul style="list-style-type: none"> • saopštenje • KZN¹ • događaji • veb-sajt • Facebook (FB) 	<ul style="list-style-type: none"> • saopštenje povodom važnijih aktivnosti • KZN jednom nedeljno • tematske posete na terenu • praćenje svakodnevnih aktivnosti • kreiranje kreativnih sadržaja 	<ul style="list-style-type: none"> • broj objava • broj poseta • broj poseta veb-sajtu • broj interakcija 	kontinuirano
Informisanje javnosti o programu obeležavanja Dana opštine	<ul style="list-style-type: none"> • svi građani • gosti iz gradova pobratima • učesnici programa 	<ul style="list-style-type: none"> • mediji • štampani materijal • internet • pismo 	<ul style="list-style-type: none"> • radio-džingl • KZN • oglas • intervjuj • saopštenja • letak • plakat • bilbord • cover fotografije • FB event • FB ad (glas) • pozivno pismo 	<ul style="list-style-type: none"> • izrada radio-džingla • organizacija dva KZN • kreiranje vizuelnog identiteta manifestacije • kreiranje materijala • svakodnevno postovanje sadržaja na FB 	<ul style="list-style-type: none"> • broj objava • broj podeljenih materijala • broj interakcija i poseta 	<ul style="list-style-type: none"> • minimum 30 dana
Povećanje broja pratilaca na Facebook-u za 15%	<ul style="list-style-type: none"> • prijatelji pratilaca • korisnici interneta zainteresovani za neku od ponuda naše opštine 	• internet	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Google • Oglasi (ads) 	<ul style="list-style-type: none"> • kreiranje sadržaja • FB oglas • Google oglas • SEO web sajta 	<ul style="list-style-type: none"> • broj novo priključenih • broj klikova • broj poseta veb-sajtu 	<ul style="list-style-type: none"> • tromesečna evaluacija
Informisanje interne javnosti o izradi plana integriteta opštine	<ul style="list-style-type: none"> • rukovodioci odeljenja • zaposleni u odeljenjima • zaposleni u odeljenjima podložnim korupciji 	• direktni kontakt	<ul style="list-style-type: none"> • pismo • sastanci • anketiranje • letak 	<ul style="list-style-type: none"> • poslati pismo svim zaposlenima • sastanci sa rukovodiocima • formiranje radne grupe • upoznavanje sa rezultatima ankete • izrada letka 	<ul style="list-style-type: none"> • broj pisama • broj sugestija i predloga tokom sastanka • odluka o formiranju • broj distribuiranih anketa • broj podeljenih letaka 	<ul style="list-style-type: none"> 15 dana 30 dana 30 dana 60 dana 30 dana

¹ Konferencija za novinare

► Interni odnosi s javnošću

Svaka organizacija bez obzira na svrhu postojanja ili njenu veličinu je: društvena (socijalna) organizacija, mesto gde su ljudi zajedno, povezani različitim motivima i ciljevima. Iako smo već o tome govorili (korak 3), dobro je podsetiti se da kada je reč o odnosima s javnošću smatra se da postoje dve osnovne ciljne javnosti: [interna](#) i eksterna (ili obrnuto). U zavisnosti od toga koliko su one uključene u problem i temu naša komunikacija prema njima je različita. Odnosi s javnošću se moraju distiktivno razvijati. Ne obraćamo se nepoznatim ljudima onako kako pristupamo poznatima.

Interna javnost je takođe javnost i ona sama u dobrom sistemu počinje da deluje na ostale javnosti u skladu sa prihvaćenim projektom komunikacije. Ako to nije tako, onda interna javnost, zbog lošeg ili neuspelog internog PR-a emituje u svoju okolinu suprotne ili neistinite stavove i činjenice, čime poništava ili dovodi u pitanje zajednički projekat. To je čest slučaj u mnogim našim preduzećima, gde rukovodstvo saopštava jedno, a radnici pričaju nešto sasvim drugo. Žuta

štampa to jedva čeka i ugled vam je srušen.

Zaposleni su prva i bitna ciljna grupa PR-a, a ne poslednja. Njihovo zanemarivanje je prvi korak ka neuspehu. Činjenice govore da uspešne opštine/gradovi imaju snažan interni PR. Uostalom, bez saradnje sa onima „iz kuće”, teško se ostvaruju i planovi odnosa s javnošću uopšte, PR sa drugim ciljnim grupama, jer ko ih može održavati – osim vaših saradnika.

Često nam se dešava da svakome nastojimo da objasnimo, sa svima da se sporazumemo, da ih predobijemo, samo naši sve to treba da shvate sami.

Zato kažemo da interni PR obezbeđuje podršku iznutra, a zaposleni su naši najbolji ambasadori.

Interna komunikacija predstavlja mehanizam uzajamnih veza kojima se uspostavljaju kontakti unutar opštine/grada kao i sredstva i metode kojima se prenose informacije radi uticaja na ponašanje ljudi. U internom PR-u ključno sredstvo su **kontakti**.

Koraci internog PR-a

1. Kao i u svakom drugom slučaju komunikacije, bitno je upoznavanje ljudi – u ovom slučaju onih koji rade u lokalnoj administraciji. Moramo dobro poznavati svoju ciljnu grupu.
2. Sledi kontinuirano informisanje ove ciljne grupe o nizu relevantnih stvari koje nisu automatski poznate, recimo o obeležjima opštine/grada, populaciji, o misiji, odlukama, novim zakonima i uredbama (npr. Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja i drugim), o uredbama po kojima funkcionišu pojedine službe, o nadležnostima službi i organa i ostalim sličnim činjenicama.
3. Ciljnu grupu treba obrazovati/informisati za poslove koji su u toku ili koji predstoje, da bi znali više od drugih koji u to nisu uključeni. Takođe je korisno sažeto obrazovanje o samim odnosima s javnošću, njihovom značaju, funkciji, načinu rada i njihovoj ulozi u svemu tome.
4. Njih treba upoznati sa našom strategijom komunikacije i planom za odnose s javnošću, zadaci ma i učesnicima u njemu.
5. U ciljnoj grupi treba na osnovu svega pokrenuti interes i podstaći motivaciju za angažovanje. Formalna zaduženja neće dati pun efekat.
6. Najzad, ljudi o kojima je reč pozivamo na učestvovanje, otvaramo akcione potrebe i mogućnosti. Demagoški zvuči, ali ima smisla preći sa reči na dela.

Povodi

U internim odnosima s javnošću postavlja se specifično pitanje: kada se šta izvodi i kojim povodom i zato je važno da se naglasi da je gotovo svaki povod dobar da se nešto uradi. Svakako, osoba zadužena za odnose s javnošću uzima u obzir tzv. životni ciklus opštine/grada (termin pozajmljen iz marketinga), odnosno odmerava šta će u kom trenutku preuzeti.

Ovde navodimo nekoliko uobičajenih povoda uz koje treba razvijati posebne PR aktivnosti: usvajanje nekih zakona, propisa, uredbi – koji se odnose na oblast delovanja lokalne samouprave i bilo koje druge delatnosti u vezi s njom. Slično je i kod usvajanja veoma značajnih dokumenata

ili odluka, kao što je godišnji budžet, ili usvajanje završnih računa javnih preduzeća, usvajanje godišnjih izveštaja i slično.

Odličan povod za interni PR su i dan opštine/grada, proslave, državni praznici, jubileji, godišnjice, zatim dolazak važnih ili poznatih gostiju, delegacija, manifestacije koje dolaze ili prolaze kroz naš grad, nagrade koje dobijamo ili dodeljujemo itd. Svi ti događaji su odlični povodi da se opština/grad i svi ljudi u njoj aktiviraju, a PR službe demonstriraju svoju kreativnost i poslovnost. Uostalom, tada će i njihov posao biti stvarno vidljiv, podržan pa i nagrađen – jer postoji motivacija u ciljnoj grupi da to uspe.

Producija

Ne treba ni naglašavati da je jedan od uslova za uspeh internog PR-a isto ono što je potrebno i u tzv. spoljnim odnosima s javnošću – moramo imati određenu, usmerenu produkciju (kreiranje komunikacionih materijala ili događaja). Ljudima se nešto mora pokazati i dati, već i zbog toga da bi se osećali uvažavanim, da bi se donekle izjednačili, s obzirom na pažnju koja se posvećuje ciljnim grupama eksternog PR-a. Najčešće je reč o biltenima, flajerima (lifletima), o izuzetno korisnom njuzleteru (*News Letter*), koji je posvećen našoj opštini/gradu u užem i širem smislu, obuhvatajući niz njenih aktivnosti, ali i konkretnih ljudi pojmence.

PR služba treba da se pozabavi projektovanjem i pripremom tzv. opštinskog poklona i prigodnog gedžeta (promo-sredstava), uključujući čak i [mali pravilnik](#) o tome ko, šta, kome, kada može da pokloni kao znak pažnje ili priznanja za saradnju. Većina opština/gradova nema nikakvu standardizaciju u tom pogledu, niti su se bavili utvrđivanjem onoga što može biti suvenir ili podsetnik na boravak i rad u toj opštini/gradu, koji nekada naša delegacija treba da poneše na poslovni put i slično.

Moramo takođe misliti i na stranke i građane koji dolaze u opštinsku zgradu, na njihovu nedoumici i potrebu da se lakše snalaze, dakle na identifikaciju službi i pojedinaca, na standardizaciju nošenja tzv. ID kartica sa imenom i funkcijom, na izradu vodiča kroz opštinu, na telefonske imenike i ostalo, bez obzira da li je reč o štampanoj ili elektronskoj verziji. Na svemu ovome rade mnogi ljudi i službe unutar lokalne administracije, a svi oni moraju znati cilj i korist takvih aktivnosti, o čemu ih najbolje može obavestiti služba za odnose s javnošću.

Primer

Elektroprivreda Srbije je izradila korporativnu brošuru o pravilima ponašanja zaposlenih.
Poglavlja koja je ta brošura imala su bila:

- > Zlatna pravila poslovnog ponašanja
- > Poslovni sastanci
- > Poslovni izlasci
- > Poslovno druženje
- > Poslovno komuniciranje
- > Nekoliko pravila poslovnog pregovaranja
- > Telefonski razgovori
- > Poslovna prepiska
- > Grafički standardi u EPS-u
- > Internet, intranet i elektronska pošta
- > O odeći, imidžu i stilu
- > Menadžerski stres

Na ova poglavlja bi danas trebalo dodati i pravila komunikacije na internetu i društvenim mrežama.

Strategija

Interni odnosi s javnošću su uvek deo naše osnovne strategije komunikacije. Još jednom da ponovimo da **ako nemamo podršku iznutra teško ćemo ostvariti ciljeve spolja**. Dobro bi bilo da upravo zbog toga jedan od komunikacijskih ciljeva (korak 2) koje smo definisali bude usmeren na ovu ciljnu javnost. Takođe, bilo bi dobro napraviti i posebnu (mini) strategiju za interne odnose s javnošću, poštujući sledeće korake:

- 1) Izrada jedne takve mini-strategije počinje pravljenjem **tim-a**. Taj tim treba da čine osoba zadužena za odnose s javnošću opštine/grada, predstavnika/predstavnica opštinskog rukovodstva i osoba zadužena za kadrovsku politiku u lokalnoj upravi. Kao što smo već rekli prvi korak je analiza.
- 2) **Analizu u internim odnosima s javnošću najčešće pravimo putem istraživanja**. U nastavku imate primer upitnika koji je korišćen za anketiranje zaposlenih u Stalnoj konferenciji gradova i

opština (SKGO) radi pripreme strategije interne komunikacije.

- 3) Nakon analize, uvažavajući karakteristike ciljne javnosti, određujemo **cilj interne komunikacije**. Taj cilj postaje jedan od ciljeva osnovne strategije komunikacije (već pomenut).
- 4) Potrebno je definisati i **aktivnosti** koje će voditi do postavljenog cilja.
- 5) Nakon toga pripremamo **komunikacijske poruke**.
- 6) **Merenje** nam ostaje kao poslednja aktivnost koju ćemo opet najbolje uraditi kroz istraživanje tj. anketu.

Iako mislimo da dobro poznajemo sve zaposlene u našoj opštini/gradu, uvek treba raditi na povećanju kohezije unutar kolektiva. To se može raditi kroz različite akcije promocije najboljeg radnika/radnice, ali takođe i preko odvajanja određenog komunikacionog prostora tj. kanala koji bi zaposleni sami mogli po dogovorenim pravilima da uređuju.

Primer

Neke organizacije na svom veb-sajtu razvijaju intranet stranice (zatvorene) koje mogu da vide samo zaposleni i koji na njih ulaze koristeći šifru. Ove stranice su napravljene za prenošenje internih uputstava i informacija, kao i za prikazivanje različitih hobija i uspeha zaposlenih.

Podsećanje

Da li ste u vašoj strategiji predvideli načine obraćanja internoj javnosti?

Da li ste predvideli da u okviru dana opštine imate i barem jednu aktivnost posvećenu zaposlenima?

Da li ste napravili vodič kroz opštinu/grad?

Da li redovno izveštavate zaposlene o aktivnostima i kampanjama koje ćete preduzimati u komunikaciji sa eksternom javnošću?

Upitnik za zaposlene u SKGO

Poštovani,

Rezultati analize ovog upitnika služe samo u svrhu pripreme komunikacijske strategije i nemaju nikakvog uticaja na Vašu poziciju u SKGO. Molimo Vas da mu pristupite otvoreno i konstruktivno, kako bi i predložena rešenja imala što više svrhe.

Hvala Vam na vremenu i motivaciji.

1. Komunikaciju unutar SKGO ocenio/la bih kao:

- a. Odličnu (bez potrebe za promenama)
- b. Veoma dobru (sa minimalnim poboljšanjima)
- c. Dobru (sasvim prosečna, može da bude znatno bolja)
- d. Zadovoljavajuću (samo ispunjava osnovne komunikacijske zadatke, ne doprinosi)
- e. Nezadovoljavajuću (česti neporazumi, smetnje u realizaciji zadataka)

2. U internom komuniciranju najviše mi smeta:

- a. Ne znam šta drugi rade, pa često radimo isto bez potrebe
- b. Ne znam ko je odgovoran za koji deo zadatka
- c. Nedostatak procedura
- d. Nedostatak posebnog kanala komunikacije (intranet, mail, FB grupa...)
- e. Nešto drugo (molimo Vas opišite)

3. Zastoji u komunikaciji nastaju zbog:

- a. Nedostatka volje da se informacije prenesu
- b. Nerazumevanja potrebe da se informacije razmenjuju
- c. Nepostojanja obaveze da se informacije prosleđuju
- d. Namernog ometanja komunikacije na pojedinim tačkama
- e. Iz nekog drugog razloga (molimo Vas da navedete)

4. Za mene je najbolje da:

- a. Postoje mesečni sastanci na nivou cele organizacije
- b. Postoje nedeljni sastanci (trajanja do 1h) na nivou kolegijuma – predstavnika timova i brifinzi unutar tima, posle njih
- c. Postoje i mesečni i nedeljni sastanci
- d. Ne postoje sastanci uopšte
- e. Neka druga forma i učestalost sastanaka (molimo odredite)

5. Bolje komuniciram kada:

- a. Postoje striktne procedure i pravila (ko kome prenosi informaciju, u kom roku treba to da učini)
- b. Neformalno delim informacije sa kolegama
- c. Kombinujem različite načine komunikacije
- d. Ne razmišljam o tome posebno, važno je da zadatak bude dobro obavljen

Ako želite, napišite i

1. Moja pozicija u SKGO je _____
2. Predvodim tim od _____ članova
3. Za obavljeni posao odgovaram (kome) _____



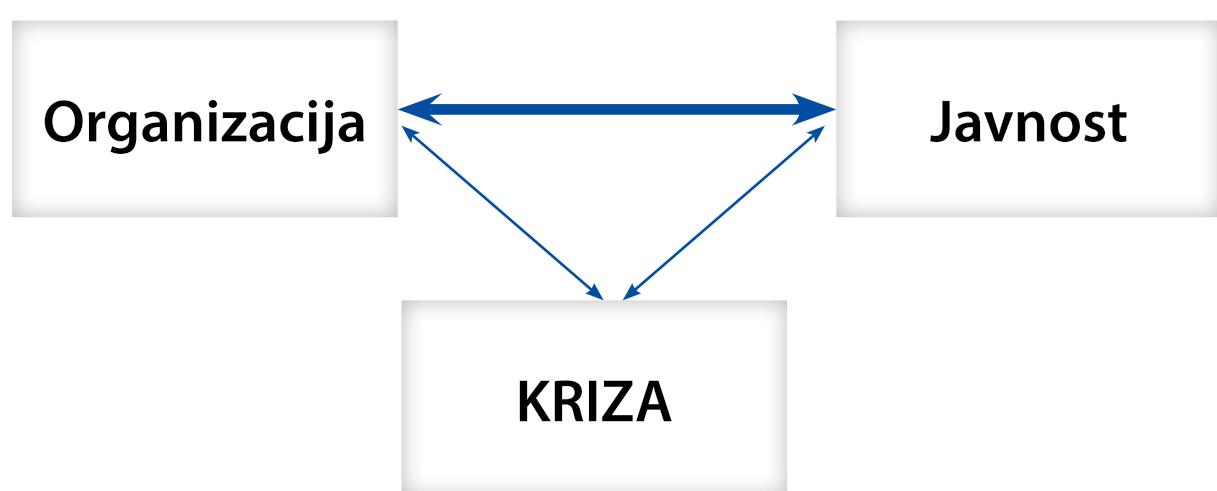
► Odnosi s javnošću u kriznim situacijama (krizni PR)

Reč kriza potiče od grčkog *krisis* (gr.) – odluka. Osim toga *krisis* označava presudu, trenutak koji predstavlja čvorište nakon koga se događaji mogu odvijati u dva bitno različita pravca. Treba odmah na početku razjasniti razliku između upravljanja krizom (kriznim menadžmentom) i krizne komunikacije. Razlika je velika, dok se **krizni menadžment** bavi realnošću i saniranjem posledica, **krizna komunikacija** se bavi percepcijom realnosti tj. obezbeđuje komunikacijski odgovor da su ključne ciljne javnosti informisane sve vreme trajanja krize. **Ono što je važno znati je da kriza ne postoji dok se mediji i javnost ne zainteresuju za nju.**

Krizno komuniciranje je onaj deo odnosa s javnošću u kom se najlakše spoznaje uloga PR-a. Čak će se i rukovodstvo, koje je do tada (ako je i to) verovalo da ljudi zaduženi za odnose s javnošću treba samo da, poput zvučnika, oglašavaju njihove odluke i stavove, setiti da imaju nekog ko treba da im pomogne u krizi. Ona se najbolje prepoznaje kao situacija koja je nanela štetu organizaciji ili funkcioneru i njihovom ugledu ili bar preti da to učini. U ostalom, sama reč kriza u našem jeziku označava status lošiji od poželjnog ili uobičajenog.

Poznavanje kriznog komuniciranja neophodno je da bi organizaciju (ili pojedince) zaštitilo od mogućih loših uticaja, okolnosti na koje se nije moglo uticati (npr. nepogode) pomoglo joj da efikasno funkcioniše u situacijama odlučujućim po celu zajednicu (vanredne situacije), očuvalo njenu snagu i ugled. Krizno komuniciranje nije, dakle, samo tzv. „spasavanje kože“ funkcionera, to je briga o integritetu i ugledu javne uprave, i te kako važnom za život i napredak čitave zajednice.

Ono što PR menadžer mora da zna je – u kriznoj situaciji (u dvosmernu komunikaciju sa ciljnim javnostima) kriza se ubacuje kao šum preko koga se prelama celokupna komunikacija. To znači da krizu ne smemo ignorisati i da će javnost bilo koju temu koju budemo tih dana komunicirali, gledati kroz prizmu krizne situacije. **Krizno komuniciranje traži ustrojstvo, poštovanje uspostavljenе organizacije, dobru internu komunikaciju i shvatanje da je PR deo upravljačke strukture, veoma važan deo strategije koji se nikako u krizi ne prepušta stihiji i slučaju.**



Primer

Redosled informacija prilikom davanja izjave

U kriznim situacijama kada funkcioneri komuniciraju važno je da se drže sledećeg redosleda pri davanju izjava: priroda krize, lokacija, činjenice, saosećajnost sa onima koji trpe posledice predmetne krize, pojedinosti o preduzetim aktivnostima i pojedinosti o istragama uzroka. Naravno, u zavisnosti od krizne situacije redosled može biti drugačiji.

Uputstvo za upravljanje krizom

Krizno komuniciranje ima svoja pravila, svoje zanatske karakteristike i ne samo da je moguće, već je i neophodno da se ono vežba i organizuje pre nego što nastane sama kriza. Zato zasucite rukave i svaki put kada se nekom drugom desi krizna situacija, a vi se sastanite i simulirajte kako biste vi reagovali da se kod vas ista stvar dogodila. Takođe, ako predvidite da neki događaj može prerasti u potencijalnu krizu pripremajte se kao da će ona sutra izbiti.

Neki teoretičari i praktičari često upućuju na izradu uputstva za upravljanje kriznim komunikacijama. Nažalost, recept primenljiv na sve krize, bez pripreme i treninga – ne postoji. Ono što znamo je da su u krizama ključni ljudi, njihova spremnost

i veština da reaguju u stresnim situacijama.

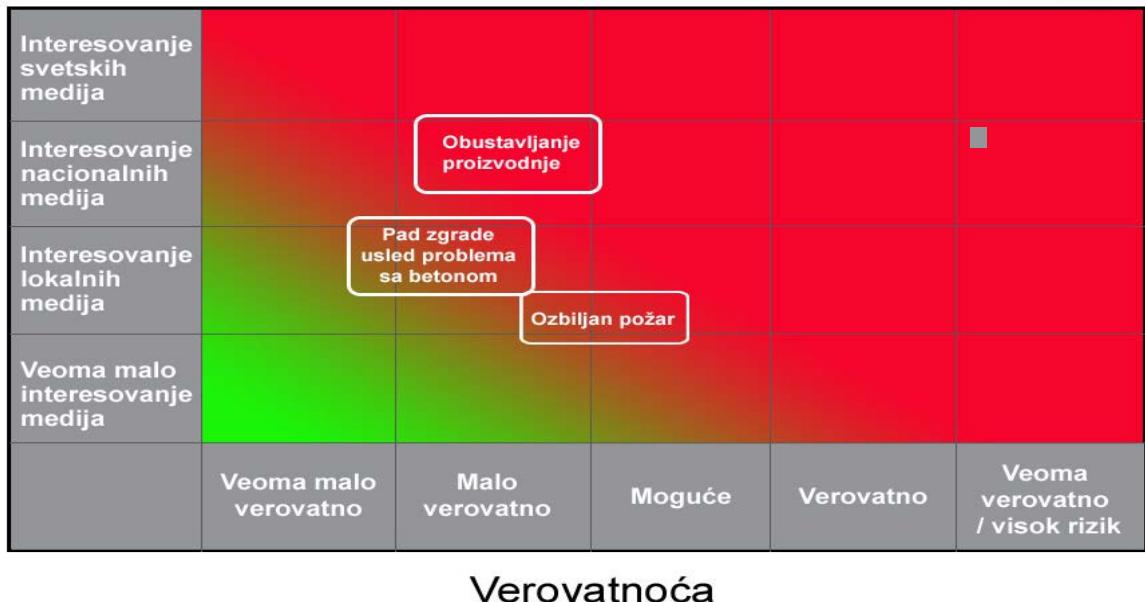
Međutim, pravila koja smo pomenuli, daju svim dovoljno prostora za uvežbavanje križnog komuniciranja. Što pre shvatite da je moguće simulirati krizu, to ćete pre biti spremni da sami pravite treninge u svojoj opštini /gradu i učinite sebe otpornijim na ono što se zaista (i vrlo verovatno) može desiti. Ono što vam može biti korisno je da u jednoj tabeli razradite potencijalne križne situacije, naročito kada su u pitanju prirodne nepogode. Takva tabela treba da sadrži izvor krize, imena članova štaba, ciljne javnosti, ključne poruke (redosled), kanale i alate, imena ljudi koji nam mogu biti od pomoći (pravnici, stručnjaci itd.).

Primer

Predviđanje krize

Holcim Srbija koristi sledeći grafikon za predviđanje kriznih situacija koje mogu značajno uticati na njihovo poslovanje. Na taj način oni procenjuju njihov značaj za kompaniju, kao i verovatnoću da se baš takva kriza desi.

Znacaj



Strategije odgovora na kriznu situaciju

Pametan pristup kriznoj situaciji

1. Izbeći krizu, na prvom mestu („zrnce“ predupređivanja pretvara se u „planinu“ u rešavanju);
2. Hitno komuniciranje i rešavanje problema pre nego što narastu;
3. Potražite moguće načine da krizu pretvorite u svoju šansu (kampanja, preokret...).

Da bi se ovo postiglo, moguće je praviti više strategija i komunikacijskih planova. Gotovo svi stručnjaci u oblasti komuniciranja sa javnošću – PR-a, bavili su se i bave se kriznim komunikacijama. Za ovaj priručnik izabrano je nekoliko jednostavnijih modela.

Moguće strategije odgovora na krizu:

- Strategija pravovremenog priznanja – Najbolji rezultati!

- Strategija pravne pomoći – Stabilna, rizik: emocije javnosti!
- Strategija čutanja – Izrazito rizična!
- Strategija povlačenja i napada – Neetična, često uspešna!
- Strategija traženja širih razloga za nastanak krize – Garantuje polovičan uspeh, osigurava polovičan neuspeh!

Kad smo već kod strategije, u kriznim situacijama nemamo vremena za mnogo promišljanja, analiza, istraživanja, definisanja ciljeva, pravljenja akcionog plana isl., pa je **zato najvažnije na početku krize okupiti tim i zamrznuti krizu** tj. dati sebi neko vreme da se osmisle aktivnosti, poruke, prikupe podaci. Naravno, to vreme ne sme biti predugo, jer nikada ne zaboravite da kada nema pravovremene informacije onda je to ogroman prostor za glasine. Neki redosled koraka, kada se pojavi kriza, je okupiti tim, odrediti kratak rok u kom prikupljamo činjenice u vezi sa kriznom situacijom, konsultovati pravni-

ke oko mogućih posledica, na osnovu činjenica napraviti poruke po redosledu koji smo naveli, obratiti se javnosti sa prvim informacijama što pre (ne zaboravite veb-sajt), nadalje regularno u pravilnim vremenskim razmacima obaveštavati javnost, nekada je to u prvih 24 sata na svaka dva sata (iako nemate ništa novo, vi se ipak obratite jer time pokazujete profesionalnost). Kasnije, ti

vremenski periodi postaju duži, kada oluja prođe razmišljamo i krećemo sa novim aktivnostima kojima se trudimo da povratimo ugled organizacije ukoliko je bio narušen. Iskoristite potencijale interneta za brzu komunikaciju. Neke koleginice i kolege čak predlažu da platite internet oglas za povećavanje vidljivosti mesta na kom su sakupljene sve informacije vezane za kriznu situaciju.

Grafički prikaz procesa kriznog komuniciranja

Grafički prikaz procesa kriznog komuniciranja

Pripreme za moguću krizu

- Određivanje javnosti
- Oblikovanje kriznog štaba
- Priprema kriznog plana
- Ospozobljavanje portparola

Komuniciranje u krizi

- Sagledavanje krize
- Određivanje ciljeva i ciljnih javnosti
- Oblikovanje poruka
- Izbor komunikacijskih alata i kanala

Prva dva sata

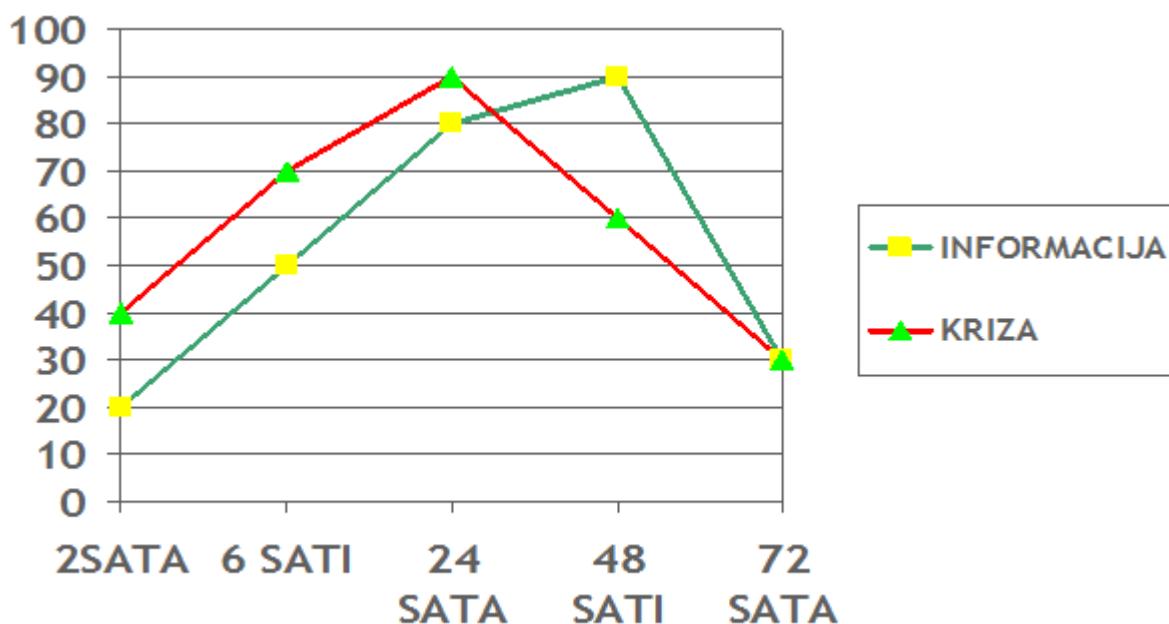
- Formiranje kriznog štaba
- Priprema komunikacijskog centra
- Komuniciranje s najviše uključenima i zaposlenima

Sledeća 24 sata

Komuniciranje s ostalim ključnim javnostima (medijima, partnerima, uticajnim javnostima, lokalnom zajednicom)

Planiranje i upravljanje krizom do smirivanja + analiza

- Merenje uspešnosti komuniciranja
- Upoređivanje planiranog s postignutim
- Priprema nacrt-a poslovanja i komuniciranja u budućnosti



10 koraka uspešnog kriznog PR-a

- 1. Identifikovati krizni PR tim** – njega čine svi odgovorni rukovodioci, poželjno je da među njima bude i pravnika, i osobe za komunikaciju (PR menadžer/menadžerka).
- 2. Imenovati portparole** – U krizi je najbolje da se javnosti obraća jedna osoba koja poseduje znanja i veštine da nastupa u medijima, u javnosti.
- 3. Trening portparola** – Trening portparola van krize je veoma važan. Ono što najčešće viđamo kao reakcije u kriznoj komunikaciji na domaćoj sceni su zbunjenost, nadmenost, agresija, čak i plač. Nijedna od nabrojanih manifestacija ne odaje spremnog portparola.
- 4. Komunikacioni protokol** – U krizi je veoma važno da se zna red, posebno u komuniciranju. Mora se odrediti protokol, mora se znati ko koga obaveštava, gde je izvor pouzdanih informacija. Zatvorena vrata, odlaganje susreta ili informisanja portparola od kojeg javnost hitno očekuje izjavu – u krizi su greška koja se skupo plaća.
- 5. Identifikacija ključnih javnosti** – Nisu svi na isti način zainteresovani za svaku krizu. I zato se svim javnostima i ne obraćamo na isti način. Pravilno određivanje ciljnih grupa veoma je važno zbog formiranja ključnih poruka.
- 6. Ključne poruke** – Obraćanje javnosti u kriznim situacijama traži spremnost i pripremljene poruke koje će biti jasne i efektne. U njima se mora pokazati brižnost, svest o postojanju krize, spremnost da se sve što je moguće drži pod kontrolom. Ovo je posebno važno kada su u pitanju krizne situacije u kojima postoji rizik po zdravlje ili živote ljudi, opasnost za čitavu zajednicu. Pravilo je da tri ovakve poruke moraju da budu suština svakog obraćanja najširoj javnosti. Uz pravila ili bez njih, javnost MORA da bude

INFORMISANA. Od brzine reakcije i načina formiranja poruke nekada doslovno zavise bezbednost i životi.

7. Komunikacione metode – Redovno komuniciranje s javnošću može da dovede organizaciju u stanje „lake uspavanosti“ i korišćenje uobičajene metodologije (saopštenja, konferencije za novinare...). Kriza, međutim, traži da se razmotre sva moguća sredstva:

Usmena i pisana;

Posredna i neposredna;

Saopštenja, konferencije na licu mesta, razgovori 1 na 1, TV nastupi ili intervjuji, dovođenje novinara u posetu.

PR mora da proceni u svakom datom slučaju koja je komunikacija najbolja.

Ono što je sigurno je da je uvek bolje dovoditi novinare na „svoj teren“ i biti spreman (zakazani susreti), nego biti iznenađen i zatečen.

8. Predviđanje krize – Naizgled, kriza se dešava preko noći i dolazi sa svih strana. Međutim, gotovo da nema krizne situacije koja se na neki način nije mogla predvideti. Čak i veliki broj elementarnih nepogoda, koje su same po sebi akcidenti, postoje kao mogućnost. Primera radi, za svako naselje na obali reke, poplava je više nego realna križna situacija i nikada ne sme da predstavlja iznenađenje.

9. Sagledavanje krize – Realnost u pristupu je veoma bitna, i u pripremama i tokom same krize.

10. Izlazak iz olice – Činjenica je da sve jednom prođe. Međutim, za dobrog komunikatora izlazak iz krize je mogući novi početak, trenutak da se kreće u kampanju i ponovo osvoje poljuljane pozicije.

Zaključak

Iz svega do sada navedenog videli ste da morate svakodnevno biti spremni za krizu. Ono što je ključno je da nikada nije dobro začutati i čekati da kriza prođe, jer to što je mi trenutno ne vidimo ne znači da se ona u najnepovoljnijem trenutku po nas neće ponovo pojaviti. Zato je najvažnije predviđati krize i proveravati sposobnost križnog tima da odgovori na krize koje su se desile nekom drugom. Vodite računa da stručna javnost traži objašnjenja, uputstva ili detalje. Ako je, primera radi, u pitanju incident sa trovanjem u kuhi-nji vrtića, među porukama nadležnim službama, ministarstvu, zdravstvenim organizacijama, mora biti i onih u kojima se najavljuju ili saopštavaju procedure, analize, posebni rezultati.

Preporuke

Jedini način da se organizacija odbrani kada je na suđenju javnosti je da bude aktivni učesnik u tom suđenju – Becky Madeira, Direktor odnosa s javnošću kompanije Pepsi Co.

Ključna je priprema – Razmišljajte o križnom PR planu kao o polisi osiguranja svoje organizacije. Sa takvim planom ili bar smernicama, kada se kriza dogodi, posvetite se njenom rešavanju, umesto gubljenju vremena na razmišljanje – odakle početi. Spremnost uključuje razvoj krizne strategije, pripremu materijala za medije, organizaciju treninga za ključne ljudе i pozicije.

Budite sigurni da raspolažete svim činjenicama – Prikupite najveći mogući broj informacija što je brže moguće iz različitih izvora. Posavetujte se sa pravnikom i menadžerom šta se od tih informacija sme obelodaniti, a šta je poverljivo. Krizni tim mora da bude u neprekidnom kontaktu.

Odmah preduzmite akciju (posebno ako su ugroženi životi) – Bilo u kojoj situ-

aciji kada su ugroženi životi, bezbednost ili zdravlje ljudi, neodložno preduzimajte sve mere. Nebriga u ovim slučajevima je neoprostiva. **Govorite istinu** – Budite sigurni da su informacije koje dajete medijima i javnosti istinite. Ako se ispostavi da je nešto od rečenog netačno, vaš kredibilitet biće nepopravljivo oštećen.

Pokažite brižnost i otvorenost – Učinite sve da razumete zabrinutost javnosti i direktno odgovorite na brigu ljudi. Pre svega, pokažite saosećanje sa onima koji su pogodjeni datom kriznom situacijom.

Nikada ne potcenjujte snagu zdravog razuma. – Prođite kroz scenarija kriza koje ste već pretrpeli ili za koje znate. Ako vam nešto govori da ste na pravom putu – nastavite i prikupite još informacija. Verujte sebi i svom timu. Ako se kriza i ne može do tančina predvideti, adekvatna predviđanja i promišljanja mogu da naprave razliku.

Primer

Analiza krizne komunikacije tokom majske poplave Nebojše Spajića, profesora na Fakultetu za medije i komunikacije:

Prvo pravilo komuniciranja u krizi je „ne širi paniku“ i to tako što će preduprediti glasine. Glasine se predupređuju samo i jedino blagovremenim objavljivanjem pouzdanih, proverenih, tačnih, preciznih činjenica, koliko god one tragične bile.

Druge pravilo krizne komunikacije je – oslobođi kanale komunikacije, jer ako ih zatvorиш, glasine će se preliti, baš kao i voda, koja nije mogla da oteče zakrčenim kanalima.

Treće pravilo kriznih komunikacija je da je neophodno pokazati saosećanje sa onima koji su krizom pogodjeni. U kriznim priručnicima vrlo često pravilo „pokaži saosećanje“ samo je prvi deo istog pravila, čiji nastavak glasi „ali pazi da ne sklizneš u patetiku“.

Četvrto i nezaobilazno pravilo – timski rad podrazumeva ne samo da se tako radi, nego i da se pokaže da je to princip kojim se odgovorni nose sa krizom.

Peto pravilo – donosilac odluka, dok traje kriza, ne treba da bude zadužen za komunikaciju sa medijima i pojavljivanje u javnosti. To pravilo je, pre svega, dobro za njega – on ne treba da se povezuje sa krizom, nego sa njenim rešenjem.

► Onlajn (online) odnosi s javnošću

Stalna konferencija gradova i opština je još 2011. godine izdala poseban broj časopisa „Lokalna samouprava“ posvećen [Internetu i društvenim mrežama](#). Poslednjih nekoliko godina svi živimo ubrzani razvoj tehnologije koji menja naš život. Razvojem informacionih tehnologija i tehnologije uopšte, ostvareni su uslovi za masovnu upotrebu interneta. [Internet je tako postao izuzetno značajan medij i istovremeno novi kanal za komunikaciju](#). Samim tim on postaje sastavni deo komunikacije i u oblasti odnosa s javnošću.

U današnjem svetu više nema skrivanja. Ne možemo očekivati da mediji objavljaju samo ono što smo im mi plasirali. Danas korisnici interneta mogu razmenjivati iskustva, mišljenja, fotografije, video-materijale i druge multimedijalne sadržaje u vezi sa svojim ličnim životima, ali i u vezi sa organizacijama, pojedincima i idejama koje se tiču njihovih života. Ta vrsta globalne razmene (interakcije) otvara bezbroj kanala među samim korisnicima interneta. Ona stavlja organizacije, javnu upravu, javne ličnosti, političare u fokus nebrojenih konverzacija. Svaki pojedinac, korisnik interneta, zahvaljujući društvenim medijima (YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, blogovi i drugo) i sam je postao medij, odnosno novinar-amater, i svaki je doslovno u prilici da pokrene novinski ciklus plasirajući određeni sadržaj i informacije i to naročito u kriznim situacijama. Zato je vrlo važno da se svi vodeći ljudi gradova i opština budu upoznati sa mogućnostima, ali i rizicima koji se korišćenjem interneta pojavljuju, jer veliki broj sadržaja sa interneta se „preliva“ u klasične medije.

Za komunikaciju sa javnošću na internetu potrebno je vreme. Nju je nužno započeti i postaviti sistemski, a nakon toga kontinuirano je graditi i razvijati. Stoga dolazimo do zaključka da je onlajn-PR proces, ne aktivnost.

Osnovni elementi onlajn-PR-a su:

- Kreiranje koncepta internet prisustva;
- Kreiranje onlajn-sadržaja;
- Plasiranje informacija drugima na internetu;
- Kontakti sa medijima na sopstvenom sajtu.

[Onlajn-PR](#) treba započeti koncipiranjem pregleđne i kvalitetne veb-prezentacije (veb-sajta). O značaju veb-sajta mnogo je toga govoreno upravo u navedenom broju „Lokalne samouprave“. Veb-sajt bi trebalo da na jedinstvenoj platformi kombinuju društvene mreže, dvosmernu komunikaciju, opštinske servise i dr. Razvojem tehnologije i sajtovi nastavljaju da se razvijaju kao alat kojim multiplifikujemo resurse vreme, novac, ljudе, talente i poruke.

Jedna od najkorisnijih stvari na internetu je da svaki naš potez možemo adekvatno izmeriti što je za realizaciju svake strategije neprocenjivo. Statistika je tu neumoljiva. Besplatni servisi za analizu posećenosti veb-sajtova nam omogućavaju da utvrđimo precizne podatke za:

- Broj poseta (Visits)
- Broj posetilaca (broj jedinstvenih posetilaca/Absolute Unique Visitors);
- Broj otvorenih veb-stranica (Pageviews);
- Broj stranica po poseti (Pages per Visit)
- Stepen otkaza poseta (Bounce Rate);
- Srednje vreme boravka na sajtu (Average Time on Site);
- Procenat novih poseta (% New Visits);
- Sajtovi (izvori) odakle dolazi poseta (Traffic Sources/Referring Sites);
- Ključne reči (Keywords);
- Broj prijavljenih korisnika na RSS feed/izvor (Feed Subscribers).

Učešće u onlajn-okruženju nužno podrazumeva:

- Poznavanje i razumevanje zajednice (eng. community);
- Povezivanje i interakciju sa zajednicom(višesmerna komunikacija);
- Kreiranje, slanje i razmenu kvalitetnih i značajnih sadržaja, po principu give to get (zanimljive i korisne vesti, najave, jedinstveni podaci, istraživanja, zanimljive činjenice itd.);

- Kontinuirano razvijanje odnosa;
- Brzinu reakcije;
- Transparentnost;
- Iskrenost.

Već smo govorili o strateškom pristupu zato je i za internet važno osmisliti strategiju nastupa na najpopularnijim društvenim mrežama u Srbiji kao što su:

[Facebook](#) – fun page (nikako lični profil ili grupa);
[YouTube kanala](#) – radi publikovanja video-zapi-

sa (intrevjua na televiziji, snimaka konferencija za novinare, snimaka sa događaja i sl.);

[Twitter](#) naloga – radi praćenja konverzacije i informisanja javnosti u realnom vremenu;

[Instagrama](#) – radi deljenja fotografija prirodnih lepota, lokalnih proizvoda i turističkih potencijala lokalne zajednice;

[Flickr](#) – slično kao Instagram;

[Blogova](#) – za publikovanje autorskih teksta članova veća, eksperata, zaposlenih pojedinaca.

Pula se na čirilici zahvalila Srbiji

Fejsbuk stranica hrvatskog grada Pule zahvalila se danas Srbiji na - čirilici.



"Kažu Srbi da im je Pula najdraža u Republici Hrvatskoj? Naši brojevi kažu da vas ima 1.668, odnosno 7,71 odsto iz Srbije na našoj stranici - Broj jedan od svih država!", piše iznad fotografije plaže preko koje velikim crnim čiriličnim slovima стоји "Hvala Srbijo".

Na svakoj od ovih platformi neophodno je kreiranje mini-strategije koja je prilagođena samoj alatki, njenoj prirodi i postavljenim ciljevima. Ono što razlikuje strategije i aktivnosti na internetu i strategija u klasičnim medijima jeste frekventnost objava i neophodnost negovanja dijaloga. Na svakoj od pomenutih platformi potrebno je napraviti nedeljni plan aktivnosti i predvideti sadržaje koje ćemo postovati, a koji su povezani sa nedeljnim životnim ciklusom opštine/grada. Uvek moramo misliti na tzv. „long tail“ mogućnost da iskoristimo internet za duže držanje neke teme u javnost u odnosu na to kako rade klasični mediji.

Kreiranje onlajn-strategije podrazumeva iste korake o kojima smo prethodno već govorili. Onlajn-strategije je samo deo naše ukupne strategije komunikacije, ali je u današnje vreme nešto bez

čega ne možemo. Zato, hajde da se podsetimo koraka i kako njihova realizacija izgleda kada pravimo onlajn-strategiju.

Korak 1 – analizom poseta veb-sajtu dolazimo do informacije odakle stižu posetioци našeg sajta, kao našeg centralnog mesta prisustva na internetu. Ovde su vam dragoceni podaci sa [Google analitike](#) kao i [insight](#) podaci koje možete naći na vašoj Facebook stranici. Osim toga, potrebno je proanalizirati vreme u kom smo postovali sadržaj sa najviše interakcije, kao i vrstu deljenog sadržaja. Naravno, možemo uraditi i S.W.O.T. analizu našeg nastupa na internetu. Internet je ovde dragocen, jer su nam vrlo precizni podaci na dohvat ruke.

Korak 2 – s obzirom na to da imate jasne pokazatelje uspešnosti vašeg rada na internetu mno-

go je jednostavnije odrediti ciljeve. Ciljevi mogu biti definisani kroz porast brojeva interakcije, broj pratilaca, poseta, citiranja itd.

Korak 3 – kao i za ciljeve, segmentiranje javnosti je mnogo jednostavnije jer imamo već gotove podatke o strukturi naših pratilaca (pol, godine, odakle dolaze (zemlja) itd.), pa na taj način možemo lako odrediti ko čini našu internet zajednicu pa shodno tome možemo i kreirati sadržaj za koji procenjujemo da će za njih biti najinteresantniji. Vrlo je važno da znamo kako da povećamo vidljivost na pretraživačima. Zato u naš sadržaj unosimo različite linkove sa drugih mesta na internetu, ključne reči uz uvažavanje osnovnih preporuka u domenu optimizacije tekstova na veb-pretraživačima (Google, Bing).

Sadržaj koji kreiramo treba da:

- ... je koristan,
- ... budi emociju,
- ... inspiriše,
- ... je kreativan,
- ... je zanimljiv,
- ... je ekskluzivan.

Korak 4 – razrađivanje vremenskog okvira je ključ uspeha našeg nastupa na internetu. Onlajn-komunikacija ne trpi neuređenost. Moramo imati bar jednu informaciju dnevno koju ćemo postovati. Zato je važno napraviti nedeljni plan sadržaja na nađim nalozima na društvenim mrežama koje ćemo postovati.

	ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja
09–11 h	najvažnije aktivnosti u nedelji, FB	istorijske činjenice, FB	citat	vi pitate, mi odgovaramo	fotografije sa najvažnijih događaja u nedelji, FB		
11–13 h	najvažnija vest sa sajta, FB	najvažnija vest sa sajta, FB	najvažnija vest sa sajta, FB	najvažnija vest sa sajta, FB	najvažnija vest sa sajta, FB		
13–15 h	fotografija, Instagram	fotografija instagram	predstavlja-nje rada JKP		prijatan vikend		
dodatao						dobro jutro Instagram/FB	dobro jutro Instagram/FB

Korak 5 – za kvalitetnu internet komunikaciju potreban vam je i budžet. Pre svega, potrebna je osnovna oprema: laptop računar, digitalni foto-aparat, ako je moguće tablet, dizajner i osnovni budžet za [onlajn-oglašavanje](#).

Korak 6 – već smo rekli da je na internetu mereњe lako pre svega jer imate reakciju vaše zajednice u realnom vremenu.

Slika društvenih medija je široka i razvija se sva-kodnevno. Kako bi korišćenje ovih medija u PR svrhe bilo adekvatno i merljivo, potrebno je

stalno učiti, priključiti se konverzaciji na internetu koja već postoji i prateći postojeće konverzacije definisati sopstveno mesto i imidž na vebu. U tom procesu pomodarstvo i kratkoročni interes predstavljaju veoma loše motive. Jedini ispravni motiv za uspostavljanje i vođenje tzv. onlajn-kampanje je želja za povezivanjem sa cilnjim grupama i spremnost za uvažavanje signala i smernica koje korisnici u tom interaktivnom procesu upućuju. Internet je otvorio prostor svim funkcionerima da se promovišu, pokažu svoje znanje i budu korisni deo zajednice. Neka i vaša opština/grad bude deo budućnosti.

► Sadržaj





Program PODRŠKA LOKALNIM SAMOUPRAVAMA U SRBIJI
U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA



Stalna konferencija gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije

Makedonska 22/VIII
11000 Beograd
Tel: 011 3223 446
Faks: 011 3221 215
e-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org
euintegracije.skgo.org
www.facebook.com/skgo.sctm
www.twitter.com/skgo_sctm