

סקירת ספרים

יחסי ציבור: אסטרטגיה וטקטיקה

יחיאל לימור, ברוך לשם, לאה מנדלזיס, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, תשע"ד/2014, 679 עמ'.

תמר להב*

הספר יחסי ציבור: אסטרטגיה וטקטיקה הוא תוספת חשובה למדף ספרי הלימוד האקדמיים בתחום התקשורת האסטרטגית, וממלא את הצורך של מרצים וסטודנטים בספר לימוד מקיף ורחב יריעה בשפה העברית בתחום זה. הספר מציג ודן בשינויים המרכזיים שהתרחשו בתחום יחסי הציבור: המעבר מתחום פרקטי לתחום מקובל ושכיח במחקר האקדמי, המעוגן בתאוריות ומודלים; המעבר מתפיסה המתווה פרקטיקה של תקשורת חד-כיוונית מארגונים לבעלי העניין שלהם לתפיסה המתווה פרקטיקה של תקשורת דו-כיוונית וסימטרית בין המוענים לנמענים; המעבר מפעילות מרכזית, לעתים בלעדית, של קשרי מדיה למגוון פעולות רחב ומגוון כגון תקשורת פנים-ארגונית, ניהול תקשורת במצבי משבר, קשרי קהילה ומשקיעים, גיוס תרומות וחסויות; המעבר מפעילות יחסי ציבור לא מתוכננת, הנשענת על תחושות בטן ותרבות ה"שלוף", לפעילות כזו המבוססת על מחקר מקדים, על זיהוי קהלי יעד, על קביעת אסטרטגיה תקשורתית וטקטיקות ליישומה, ועל בקרה והערכה; והמעבר מפעילות במדיה המסורתיות לפעילות יחסי ציבור המשלבת ערוצי מדיה מסורתיים וערוצי מדיה חדשים.

בטקס חלוקת פרסי "האריה השואג" (2013) מטעם איגוד יועצי התקשורת ויחסי הציבור בישראל, אמר איציק כגן, יושב ראש האיגוד, כי תחום יחסי הציבור שהיה בעבר "הילד החורג" של תעשיית התקשורת השיווקית, נמצא בימים אלה בנקודת זינוק מצוינת לקראת השנים הבאות. לדבריו, ההתפתחויות הטכנולוגיות

* ד"ר תמר להב (tamar37@netvision.net.il) היא ראש מסלול תקשורת אסטרטגית, בית הספר לתקשורת, אוניברסיטת אריאל.

הובילו למציאות משתנה שבה הצרכן לא מעוניין יותר במונולוגים פרסומיים אלא בדיאלוג בגובה העיניים. ואכן, טכנולוגיית ה-Web 2.0, המאפשרת למשתמש להוסיף תוכן משל עצמו ובכך ליצור שיח ואינטראקציה עם ארגונים שונים, הפכה לזירה החדשה של יחסי הציבור, ורבים רואים ברשתות החברתיות בכלל ובפייסבוק בפרט את הערוץ החשוב ביותר ומשקיעים בו את מרב מאמציהם (Wright & Hinson, 2009). בישראל, חדירת המדיה החברתיים היא גבוהה והרשת החברתית פייסבוק היא אחד מאתרי האינטרנט הפופולריים. קרוב לשלושה רבעים מאוכלוסיית ישראל גולשים באינטרנט בפועל, ושיעור השימוש ברשתות חברתיות בישראל בקרב בני ה-18 ומעלה קרוב לשבעים אחוז, נתון הדומה למקבילו בקרב הגולשים האמריקנים (דרור וגרשון, 2012).

המדיה החברתיים מאפשרים מימוש מקסימלי של רכיבי המודל "תקשורת דו-כיוונית סימטרית", ותאוריית המצוינות מדגישה את חשיבות התקשורת הסימטרית בין ארגון לבין בעלי העניין שלו. תאוריה זו מבהירה כי לתכנית תקשורתית יעילה יש יכולת "לקרב את הארגון אל הציבור שבתוכו הוא פועל, ובכך לשפר את פעילות הארגון ולתרום להשגת מטרותיו ויעדיו" (פרק 3, עמ' 126). זיהוי בעלי העניין ומציאת הדרך היעילה להידברות עמם מתוך הבנה הדדית, היא קריטית. ואכן, ההתפתחויות הטכנולוגיות הביאו אתן שינויי תפיסה המאלצים את העוסקים ביחסי ציבור, המתווכים בין לקוחותיהם האינטרסנטיים לבין בעלי עניין/צרכנים, לחפש ולייצר רעיונות לכיווני פעולה חדשים, ומחייבים אותם לשמר ולחזק את הדימוי החיובי של לקוחותיהם בערוצים שבהם קהליהם האסטרטגיים נמצאים, שואלים, מעלים טענות, מגיבים ומחפשים מידע. המדיה החדשים הם לא Buzz word אלא כלי אסטרטגי, ועם הזמן עוד ועוד עוסקים בתחום מפתחים מיומנויות הקשורות לטכנולוגיות אלה. השאלה איננה אם להשתמש בטכנולוגיות החדשות, אלא איך להשתמש בהן. ואולם בספר המונה 15 פרקים, פרק אחד בלבד (פרק 13) מוקדש ליחסי ציבור במדיה החדשים, והדיון בו חסר בהיבט הפרקטי ובתחום המחקרי. ברמה של PR 2.0 ב-Web 2.0 הדיון בפרק מתמקד בפייסבוק, בטוויטר, בכלוגים וביוטיוב, ולא עוסק בכלים כגון פודקאסט, שיתוף תמונות (אינסטגרם, פליקר), השטג (Hashtag) באינסטגרם, בטוויטר ובפייסבוק, ויחסי ציבור וירליים, שנמצאו בכמה מחקרים ככלים מרכזיים של העוסקים ביחסי ציבור בשגרה ובעת משבר (Freberg, Saling, Vidoloff & Eosco, 2013; Eyrich, Padman & Sweetser, 2010; Gillin, 2008). עם זאת, מחקרים אלה ומחקרים נוספים המוזכרים בפרק זה, מבוססים על סקרים וראיונות אישיים עם עוסקים ביחסי ציבור בארגונים או בחברות פרטיות, ואין מדובר במדגם מייצג של מרואיינים או משייכים. כלומר, מעבר לאנקדוטות ולמחקרי דיווח עצמי, יש ראיות מעטות על האפקטיביות של המדיה החברתיים.

פעילות העוסקים ביחסי ציבור במדיה החדשים משולבת ברוב המקרים בפעילות במדיה המסורתיות המוצגת בפרקים 7 ו-9. פרקים אלה דנים בכלים של יחסי ציבור, כגון הודעה לעיתונות, ערכת עיתונות, מסיבת עיתונאים, סיור עיתונאים וראיונות בתקשורת. אף שהמחברים מציינים את ירידת קרנם של מסיבות עיתונאים ושל סיורי עיתונאים, הדיון בנושאים אלה רחב ומקיף "עד אחרון הפרטים", במיוחד בהיבט הפרקטי. מקדים נושאים אלה פרק 4, המציג באופן מקיף את מפת התקשורת הרלוונטית לישראל 2013, והרציונל לדיון בנושא הוא "חלק נכבד מתפקידם של יחצנים רבים הוא ייזום וניהול קשרי עיתונות, וכדי למלא את התפקיד בהצלחה עליהם להכיר את מפת התקשורת" (פתח דבר, עמ' 21). אך הצגת מפת התקשורת בישראל ופריסת כלי יחסי הציבור במדיה המסורתיות היו מקבלים רובד נוסף של משמעות לו הורחב הדיון לאינטראקציה בין הצדדים המעורבים בתהליך התקשורת – העוסקים ביחסי ציבור והעיתונאים. הספרות התאורטית והמחקרית מתייחסת בהרחבה לקשרי גומלין אלה. פריור-מילר (Prior-Miller, 1989) הציעה ארבע תאוריות חברתיות שאפשר ליישמן ביחסי ציבור. אחת מהן היא תאוריית החליפין המושרשת בבסיס היחסים בין עיתונאים לבין העוסקים ביחסי ציבור. שני הצדדים שואפים לקיים מערכת יחסים מתמשכת של חילופי תועלת, וישמרו עליה כל עוד הם מאמינים שהיא מתגמלת אותם יותר מהעלויות הכרוכות בה. הנגישות לתקשורת היא ערך חשוב לעוסקים ביחסי ציבור המתמחים בקשרי מדיה, ועל כן הם ינסו לכונן ולשמר יחסים חיוביים עם שומרי הסף. שתי דרכים מרכזיות להשגת הנגישות הן חיזוי צורכי העיתונאים ואספקת מידע בעל ערך חדשותי, שיאפשר לאחרונים לשרוד או להתקדם בארגון התקשורת. עם זאת הנגישות לתקשורת תלויה באופן שבו תופסים העיתונאים את הלגיטימיות של הארגונים המעסיקים יחסי הציבור. על פי מודל הנגישות למדיה (Yoon, 2005) יש למומחיות ביחסי ציבור השפעה על תפיסת הלגיטימיות של הלקוח ושלחם, ובעקבותיה על הנגישות למדיה ועל הסיקור התקשורתי. יתרה מזאת, יחסי עלות תועלת מתקיימים גם במישור הבין-ארגוני, ואחת התועלות המרכזיות של העיתונאים היא קבלת "מידע מסובסד". דהיינו, לסיוע של העוסקים ביחסי ציבור באיסוף מידע והעברתו לעיתונאים יש השלכות כלכליות הן על גופים המיוצגים באמצעות יחסי ציבור הן על ארגונים תקשורתיים. הגופים המיוצגים משקיעים משאבים אנושיים וכספיים בייצור מידע המציג את נקודת מבטם, ואילו ארגונים תקשורתיים חוסכים משאבים אנושיים וכספיים כשהם מקבלים מידע ארוז בחינם או במחיר זול משמעותית מעלות ייצורו (Zoch & Molleda, 2006; Xifra, 2009).

הדיון ברקע התאורטי (פרק 3) מציג את תהליך גיבוש התשתית התאורטית והמחקרית ליחסי הציבור, מתוך דיסציפלינות שונות כגון תקשורת המונים, מנהל

עסקים, פסיכולוגיה וכלכלה. משימה לא פשוטה עמדה לפני המחברים כאשר היה עליהם לבחור משלל התאוריות, התפיסות, הגישות והמודלים את הרלוונטיים ביותר לתחומי הפעילות והתפקידים של יחסי הציבור. בתחילת הדיון בנושא מוצגות בקצרה הטענות המרכזיות של תאוריית המסגור, אך ראוי היה להרחיב בה, בגלל השלכותיה הרבות על פרקטיקת יחסי הציבור. לפני כ-15 שנה הציג הלהן (Hallahan, 1999) טיפולוגיה של שבעה מודלים של מסגור שאפשר ליישם ביחסי ציבור והנשענים על מקורות מפתח אקדמיים, דהיינו מחקרים ותאוריות: סיטואציות, תכונות, בחירות, פעולות, נושאים, אחריות וחדשות. לדוגמה, מסגור של בחירות רלוונטי כאשר עומדות לפני האדם כמה אופציות לפעולה, אך ככל פעולה גם המסגור יכול לגרום הפסד או רווח. על פי תאוריית הערך אנשים מייחסים חשיבות רבה יותר לאפשרות של הפסד מאשר לאפשרות של רווח, ובמצבים של אי ודאות יטלו יותר סיכונים כדי להימנע מהפסדים. על כן בתחום הרפואה, לדוגמה, על יחסי הציבור למסגר את הבחירה במושגים של הפחתת סבל, מניעת התנהגויות והרגלים מקצרי חיים וכדומה.

בפרק מוצגים בהרחבה ארבעת המודלים הבסיסיים ביחסי ציבור של גרונינג והאנט (Gruning & Hunt, 1984), אשר החשוב שבהם, "תקשורת דו-כיוונית סימטרית", עדכני ורלוונטי במיוחד בעידן המדיה החדשים. תקשורת דו-כיוונית סימטרית עם בעלי עניין בתוך הארגון ומחוץ לו היא מאפיין חשוב בתאוריית המצוינות, המציבה את יחסי הציבור כשותפים מרכזיים בתהליך קבלת ההחלטות בארגון. שני מאפיינים אלה חיוניים להצלחת יחסי הציבור בניהול משברים. בפרק 10, הדין ביחסי ציבור במצבי משבר, מוצגת "תכנית מגרה" כפעולה הבסיסית הראשונה בהתכוננות למצב משברי. אך האם תיק תקשורת ב"תכנית מגרה" אכן מבטיח כי הארגון יתמודד באופן מיטבי עם המשבר? מרה (Marra, 1998) מציע מודל המסביר וחווה את הצלחת/כישלון ניהול משבר. לטענתו, אין זה ודאי שארגונים שהכינו תיקי תקשורת לשעת משבר, גם הטובים ביותר, ינהלו משבר בהצלחה. רק ארגון שעונה על התנאים הבאים: תרבות ארגונית המאפשרת אוטונומיה למחלקת יחסי הציבור; שיתוף בכיר במחלקת יחסי הציבור בקואליציה השלטת; קיומה של תקשורת סימטרית דו-כיוונית, המפתחת ומטפחת קשרים חיוביים עם קהלי המפתח בזמני שגרה (ממאפייני תאוריית המצוינות שהוצגה בפרק 3) – יצליח ליישם בהצלחה את התכנית שהוכנה בשלב ההיערכות לקראת משבר. מאפיינים אלה ואחרים הם תנאי הכרחי להצלחת יחסי הציבור, אך לא תמיד הם מחברים כחוט השני בין הנושאים הרלוונטיים בספר.

תקצר היריעה מלדון בהרחבה בכל פרקי הספר שלא הועלו עד כה לדיון. הפרק הראשון הוא מעין מבוא שאפשר למצוא בין נושאו מגוון הגדרות ליחסי ציבור, שכל אחת מהן מוסיפה על קודמתה; הצגת הפעילויות העיקריות של

יחסי הציבור וכישורים נדרשים לעוסק בתחום; דיון בהבדלים בין יחסי הציבור לבין הפרסום והשיווק ועוד. לקראת סוף הפרק מוצגת ההתמודדות של חוקרים עם שאלה מעוררת מחשבה, שאין עליה תשובה חד־משמעית: האם יחסי ציבור הם מקצוע או עיסוק? הפרק השני עוסק בהרחבה בהתפתחות ההיסטורית של יחסי הציבור בעולם ובישראל, תוך הדגשת ההשפעות של ממשלות ובעלי הון על התהליך. פרקים 5, 6 ו־14 מתמקדים במחקר, אסטרטגיה וטקטיקה, במדידה ובהערכת פעילות יחסי הציבור. פרקים אלה מדגישים את החשיבות של פעילות יחסי ציבור מתוכננת ומבוססת שמטרתה לעזור לגוף אותו הם משרתים, להשיג את מטרותיו ויעדיו. פרק 10 דן ביחסי ציבור וניהול משברים במדיה המסורתית והחדשים. מוכנות למשבר עתידי, הכוללת תכנית מקדימה ותכנית עבודה מתמשכת לניהול המשבר בתקשורת, עשויה להקטין את מספר האבדות, את הנזק לרכוש ולסביבה ואף לטפל בדימוי שלילי שעלול להיווצר למקום/ארגון בו התרחש המשבר. בפרק מוצגים היבטים תאורטיים לצד היבטים פרקטיים וכן דוגמאות מרתקות של משברים שנוהלו בהצלחה וכאלה שניהולם היה כושל. פרקים 11-12 בוחנים את התפקיד של יחסי הציבור ביחסים הנרקמים בין צבא, משטרה ופוליטיקה לבין התקשורת והציבור. פרק 15 מוקדש לאתיקה ביחסי ציבור ומציג באמצעות "מודל הדילמות האתיות של היחצן" את החובה הכפולה של העוסקים ביחסי הציבור ללקוחותיהם מכאן ולאינטרס הציבורי מכאן. על החשיבות של פרקים אלה ועל הזיקה ביניהם, ובמיוחד על המתחים בין מוסד המשטרה למוסד התקשורת, אפשר להקיש מתגובתה של הדוברת האישית של מפכ"ל המשטרה, כפי שצוטטה בעיתון הארץ בכתבה של יניב קובוביץ:

אין בכוונתנו להתייחס לתוכן פנייתך שכן התנהלות מערכת עיתון הארץ אינה עומדת בסטנדרטים הבסיסיים של עיתונות מקצועית הוגנת ומתאפיינת בסיקור מגמתי מוטה וחד־צדדי. פעם אחר פעם עיתון הארץ בוחר להתעלם מעקרונות היסוד של סיקור הוגן, ומהוראות תקנון האתיקה של מועצת העיתונות [...] אין לנו דבר וחצי דבר עם תקשורת מבקרת המבצעת את תפקידה כראוי למשטר דמוקרטי המושתת על חופש הביטוי וחופש העיתונות, אך לצערנו, חירויות אלה לא כוללות את חופש ההשתלחות. צר לנו כי מציבור קוראי הארץ נחסכת פעמים רבות תגובת המשטרה והם נחשפים לתמונה חד־צדדית ומגמתית באופן המבליט את חוסר תום הלב לכאורה שבסיקור... (הארץ, 12.1.2014).

ציטוט עדכני זה, הרלוונטי לנושאי הספר, יכול לשמש במסגרת נאותה בסיס לדיון רחב על ספרי לימוד מתוקשבים. בעשור השני של המאה העשרים ואחת,

סטודנטים רבים לתקשורת חיים במציאות של תכנים דיגיטליים ובסביבה לימודית חדשה שבה יחידות לימוד מתוקשבות מייצגות תפיסה מרחבית של למידה. ספר לימוד דיגיטלי המאפשר עדכון בכל עת, עשוי לעורר התעניינות וסקרנות בסטודנטים.

רשימת המקורות

דרור, י' וגרשון, ס' [2013]. ישראלים בעידן הדיגיטלי 2012. אוחזר בינואר 2014 מן האתר http://www.colman.ac.il/research/research_institute/Israel_project_Digital/Documents/Israelis_digital_.pdf קובוביץ, י' (12.1.2014). כהונת המפכ"ל דינו הווארכה, על אף ביקורת נגדו מצד קצינים במשטרה. הארץ, 9.

- Eyrich, N., Padman, M.L. & Sweetser, K.D. (2008). PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public Relations Review*, 34, 412-414.
- Freberg, K., Saling, K., Vidoloff, K.G. & Eosco, G. (2013). Using value modeling to evaluate social media messages: The case of Hurricane Irene. *Public Relations Review*, 39, 185-192.
- Gillin, P. (2008). New media, new influencers and implications for the public relation profession. *Journal of New Communications Research*, 2(2), 1-10.
- Gruning, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205-242.
- Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.
- Prior-Miller, M. (1989). Four major scientific theories and their value to public relations researcher. In C.H. Botan & V. Hazleton, Jr. (Eds.), *Public relations theory* (pp. 67-81). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Wright, D.K. & Hinson, D.H. (2009). Examining how public relations practitioners actually are using social media. *Public Relations Journal*, 3(3), 1-33.

- Xifra, J. (2009). Journalists' assessments of public relations subsidies and contact preferences: Exploring the situation in Spain. *Public Relations Review*, 35, 426-428.
- Yoon, Y. (2005). Legitimacy, public relations, and media access: Proposing and testing media access model. *Communication Research*, 32(6), 762-793.
- Zoch, L.M., & Molleda, J.C. (2006). Building a theoretical model of media relations using framing, information subsidies, and agenda-building. In C.H. Botan & Hazleton, V., Jnr (Eds.). *Public relations theory II* (pp. 279-310). NJ: Lawrence Erlbaum.

