

תעשיית יחסי הציבור בישראל בעידן הניו-מדיה: היבטים מבניים ומעשיים והשלכות תיאורטיות

אסנת רוט-כהן ותמר להב

מבוא

במחקר זה נבחנו השפעות העידן הדיגיטלי על תעשיית יחסי הציבור בישראל, ונכללו בו זיהוי, מיפוי וניתוח של תופעות בולטות בענף יחסי הציבור המקומי על פי עקרונות תיאוריית המצוינות (Excellence Theory). שיטת המחקר התבססה על ניתוח תוכן כמותי של הדיוקן העצמי של המשרדים ליחסי ציבור בישראל שנכללו במסד הנתונים של חברת ניטור המידע יפעת בשנים 2013, 2015, 2017 וראיונות עומק עם בכירים בתעשייה המקומית. במסגרת המחקר זוהו כלי העבודה ושיטות העבודה הייחודיות לעוסקים ביחסי ציבור בעידן הדיגיטל, השונות מדרכי הפעולה המסורתיות בשימוש ברשתות החברתיות. כן מצאנו כי ארגוני התקשורת אינם מנהלים כיום שיח סימטרי דו-כיווני עם קהליהם אלא כופים עליהם מסרים תוך כדי שימוש בכלים המשמשים את הרשתות החברתיות, דוגמת זירת תוכן סמויה, פוסטים בקבוצות פייסבוק, הפקת סדרות רשת וסרטונים ועוד.

ממצאי המחקר קוראים תיגר על מאפייניה של תיאוריית המצוינות הנשענת על היסוד ההידודי והדו-סימטרי (Grunig, 2006; Grunig & Grunig, 2008), שלפיהם אופי פעולותיהם של המומחים ליחסי ציבור כיום משנה את הפרדיגמה התיאורטית של מקצוע יחסי הציבור כפי שנלמד עד עתה. יתר על כן, כיום עולות שאלות אתיות על המאפיינים ושיטות העבודה שלהם.

רקע

“Like”, “Share” ו-“Comment” הן מילים שגורות בשיח היומיומי. בעידן הדיגיטלי חשופים צרכני המדיה לשפע של מידע ולעושר של מסרים משכנעים. הזירה הדיגיטלית היא גורם מרכזי בחייהם של צרכני המדיה וכלי משמעותי להעברת מסרים תקשורתיים על ידי מומחי התקשורת האסטרטגית ובהם העוסקים ביחסי ציבור.

העידן הדיגיטלי הציב אתגרים חדשים והזדמנויות פורצות דרך לפני העוסקים ביחסי ציבור. ערוצי המדיה החדשים דוגמת טוויטר, אינסטגרם, פייסבוק, בלוגים ועוד הם הזירה החדשה של יחסי הציבור (Wright & Hinson, 2009). לפני בוא האינטרנט התמקדו פעולותיהם של המומחים ליחסי הציבור (להלן: יח"צ) בעיקר בשיתופי פעולה עם עיתונאים במטרה להשפיע על דעת הקהל. המטרות נקבעו והושגו בשיטה המסורתית

והחד־כיוונית שבה המדיום היה ערוץ העברת המידע היחיד לציבור. המדיה הדיגיטלית שינו את פני המציאות ומציעות מגוון פלטפורמות להעברת מסרים בשימוש בתקשורת דו־סטרית בין ארגונים ובין בעלי עניין כגון צרכנים, מעסיקים, משקיעים, חברי קהילה, ממשלה וגופי מדיה וחדשות (Avidar, 2011; Esrock & Leichthy, 2000).

מטרת המחקר הייתה להתחקות אחר השינויים וההתפתחויות שחלו בתעשיית יחסי הציבור בישראל בעשור האחרון, עם חדירת הרשתות החברתיות. במחקר נבחנו לראשונה ההיבטים המבניים והמעשיים של תהליכי העבודה בתעשיית יחסי הציבור, תוך כדי זיהוי ומיפוי שיטות העבודה הייחודיות של המומחים ליחסי הציבור בזירה הדיגיטלית. המסגרת התיאורטית שליוותה אותנו בעת תיאור תהליכי העבודה ושיטות הפעולה של המומחים ליחסי הציבור הייתה תיאוריית המצוינות (Grunig, 2006; Grunig & Grunig, 2008) שמדגישה את מרכזיותם של העוסקים בתחום זה בקביעת האסטרטגיה הארגונית ובתהליך קבלת ההחלטות בארגון. לפי תיאוריה זו, בעת גיבוש מהלך תקשורתי על יחסי הציבור לפעול כגורם מתווך בין הארגון ובין קהליו ובכך יסייע להשגה מיטבית של מטרות הארגון ויעדיו.

חשיבותו של המחקר היא בראש ובראשונה בהעשרת הספרות האקדמית בתחום יחסי הציבור (להלן: יח"צ) בישראל. מחקרים מעטים בחנו את ההיבטים המבניים והמעשיים של תעשיית היח"צ בישראל ואת התפתחותה. ממצאי מחקר זה יכולים לסייע הן לעוסקים ביח"צ הן למחקר האקדמי בתחום הידע של יחסי הציבור. שתי סיבות לכך: ראשית, הממצאים מזהים את הכלים ואת שיטות העבודה הייחודיות שבהן נעשה שימוש בסביבת הרשתות החברתיות, השונות מדרכי הפעולה המסורתיות. שנית, הם קוראים תיגר על מאפייני תיאוריית המצוינות, הנשענת על היסוד ההידודי והדו־סימטרי, ומסבירים מדוע אופיין של פעולות המומחים ליח"צ כיום משנה את הפרדיגמה התיאורטית של מקצוע יחסי הציבור כפי שנלמד עד עתה.

רקע תיאורטי

יחסי ציבור במדיה חברתיים

המאפיינים הבולטים של הרשתות החברתיות הם המיידיות, הזמינות, נוחות השימוש והחשיפה המהירה למסרים בהשתתפות מלאה של צרכן המדיה, שיכול להגיב בכל עת. המדיה החברתית מאפשרת את חיזוק היסוד ההידודי של תהליך התקשורת הדו־סטרית ומגדירה מחדש את יחסי הכוחות בין המדיה ובין צרכניה (Jeong & Coyle, 2014), ולהעביר מסרים ללא תלות בזמן ובמקום, כך שאין כל חשיבות למקום שבו נמצא הפרט. בהינף מקלדת יכול כל אדם ומומחה ליחסי ציבור להעביר רעיונות, עמדות ומסרים לקהליו. טכנולוגיית Web2 מאפשרת לכל משתמש להעלות מסרים ותכנים אישיים וכך ליצור דיאלוג וחיבור עם מגוון גופים וארגונים (Solis & Breakenridge, 2010).

שפע ההזדמנויות שמספקת המדיה החברתית והשתלבותה הטבעית במארג חיי היום-יום מעסיקים את עולם המחקר בתחום יחסי הציבור. מחקרים רבים בעשור האחרון התמקדו בהשפעת הזירה התקשורתית החדשה ובחנו נושאים רבים, ובהם השפעת המדיה חברתית על פרקטיקת יח"צ (Waters, Tindall & Morton, 2010); מדיה חברתית כווריאציה של פעילויות מדיה מסורתיות (Bey-Ling, 2011); הפוטנציאל הלא מנוצל הטמון במדיה החברתית (Verhoeven, Tench, Zerfass, Moreno & Verčič, 2012; Lahav, 2014); ייזום תקשורת דו-סיטרית וטיפול בתלונות במדיה החברתית (Watkins & Lewis, 2014); השימוש היעיל במדיה החברתית במסעות יח"צ (Allagui & Breslow, 2014); והמהפך שחל בתחום זה עם המעבר לשימוש בפרקטיקות עבודה המבוססות על דיגיטל (Wright & Hinson, 2017); העדפת המדיה החברתית לייזום מגעים עם בעלי עניין (Mavimbela, Conradie & Dondolo, 2018), ועוד. מן המחקרים עולה כי המדיה החברתית העשירה את הכלים והטקטיקות שבהם עושים המומחים ליח"צ שימוש. יתרה מזאת, ההישענות על הדיגיטל כערוץ פעילות מרכזי הביאה לטשטוש גבולות בין תחום יחסי הציבור לתחום הפרסום (Lahav & Zimand-Sheiner, 2016).

במילים אחרות, בעוד בעבר היה עיקר עיסוקם של אנשי יחסי הציבור בארגון מסיבות עיתונאים והעברת הודעות לעיתונות בביסוס קשרי מדיה עם העיתונאים, היום כדי להשיג דימוי חיובי ללקוחותיו, נדרש מומחה היח"צ להיות בקשר עם בלוגרים, וולוגרים ועיתונאים בפלטפורמות מסורתיות ומקוונות (Lahav & Roth-Cohen, 2016), ולפעול בזירות משלימות דוגמת מיתוג, ייזום אירועים וניהולם, הפקת סרטים, גיוס מובילי דעה ועוד.

אחת התופעות הבולטות הממחישות היבט זה הוא התוכן השיווקי. בשנים האחרונות עוסקים המומחים ליח"צ ברכישת תוכן שיווקי ללקוחותיהם. התוכן השיווקי מאופיין בהחדרת מסרים מסחריים לתכני התוכניות או הכתבות העיתונאיות במגוון דרכים (בחירת מרואיינים בתשלום, עיצוב תפאורה התואמת לצבעי המותג, שילוב מותגים בתכני התוכנית ועוד), במטרה להשתלב בסדר היום של הצרכן ביצירת בולטות. התוכן יכול להיות תוכן שיווקי בתשלום, הממומן בידי גורם בעל אינטרס ונותן תחושה של תוכן מערכתי מטעם גוף התקשורת; תוכן בבעלות המשווק, המופיע באחת מהפלטפורמות הדיגיטליות מטעמו (אתר אינטרנט, דף פייסבוק) ותוכן מורווח, שאינו בתשלום ומושג על ידי מתן פומביות שמקבל המותג ללא תשלום מאמצעי התקשורת (Lahav & Roth-Cohen, 2016). השימוש בתוכן שיווקי הממומן בידי מומחים ליחסי הציבור מעיד שרכישת שטח או זמן אוויר במדיה אינה עוד נחלתם הבלעדית של משרדי הפרסום כבעבר. ריבוי הפלטפורמות הדיגיטליות והמאבק על תשומת ליבו של הצרכן לאור היצף המידע מביאים להשתנות אופי ואופני העבודה של העוסקים ביח"צ.

המציאות התקשורתית המשתנה מחייבת את מומחה יחסי הציבור, כבא כוחו של הארגון השוכר את שירותיו, להקשיב ולהגיב לתחושותיהם של הצרכנים, להציג ולהסביר

את מעשי הארגון ואת תוכניותיו ולהימנע ככל האפשר מאי־הבנות שעלולות להוביל למשברים עתידיים (Ikpe & Olise, 2010). חשיבות מערכת היחסים בין הארגון ובין בעלי העניין שלו, היא מאבני היסוד של תיאוריית המצוינות (Grunig & Hunt, 1984), התיאוריה השלטת בחקר יחסי הציבור בשלושים השנים האחרונות.

תיאוריית המצוינות

בתיאור התפתחותה של תעשיית יחסי הציבור בישראל ניעזר בתיאוריית המצוינות. התיאוריה דוגלת בהעצמת תפקוד יחסי הציבור ומבהירה את חשיבותם של ניהול תהליך התקשורת בארגון והסביבה שבה פועל הארגון. בבסיס התיאוריה עומדת ההבנה שארגונים אינם פועלים במנותק מהסובב אותם ולכן הסביבה, ובכלל זה הציבור, הם חלק ממשעוטי בתהליכי קבלת ההחלטות בהם (Grunig, 1989; Ledingham, 2009; Ikpe & Olise, 2010). התקשורת של הארגונים עם קהליהם היא סימטרית ודו־כיוונית ומבוססת על הידברות, על הקשבה הדדית ועל ניהול משברים מחושב ומושכל, ונובעת מהתבונה שזיהוי הצרכים של קהלי היעד הוא הבסיס ליצירת מצוינות ביחסי הציבור ובארגון כולו. ג'יימס גרוניג סבור כי תיאוריית המצוינות היא כלי מדידה תיאורטי המסייע בהערכת איכותם של העוסקים ביח"צ (Grunig, 2002).

יש הטוענים כי התיאוריה ממחישה את ההתפתחות האידיאלית של יחסי הציבור מימי תקשורת ההמונים המסורתית ועד לעידן הדיגיטלי (Kenny, 2016). כיום, כאשר יחסי הציבור מתפתחים לצד טכנולוגיות דיגיטליות חדשות והדרישות של קהלי היעד להשתתפות שוויונית הולכות וגדלות, גדלות גם הדרישות לידע ולמומחיות בתחום היח"צ. בהתייחסה לתרומת התיאוריה אמרה לריסה גרוניג בכנס הארגון ליח"צ באמריקה (PRSA = Public Relations Society of America Society of America), שענף יחסי הציבור עשה דרך ארוכה ולדעתה המסגרת התיאורטית של תיאוריית המצוינות עשתה כברת דרך זהה לזו של תעשיית היח"צ והתפתחה במקביל לעשייה המקצועית של העוסקים בתחום (Grunig & Grunig, 2011, p. 43).

התיאוריה כוללת עשרה עקרונות יסוד המבהירים את אופי פעולת יחסי הציבור. עשרת העקרונות הם: ניהול אסטרטגי, דיווח ישיר להנהלה הבכירה של הארגון, קיומה של מחלקה ליח"צ הפועלת באופן בלתי נפרד מהארגון, הפרדה בין מחלקת יחסי הציבור למערכות אחרות בארגון, המחלקה מנוהלת בידי מנהל ולא איש מקצוע (טכנאי), שימוש בתקשורת דו־כיוונית סימטרית, קיומה של תקשורת סימטרית פנים־ארגונית, מבנה ארגוני ברור וסביבת עבודה פעילה המאפשרת מגוון דעות, תרבות ארגונית שיתופית ושוויון הזדמנויות המאפשר מצוינות (Grunig, 2002). נוסף על כך קיימים גם גורמים סביבתיים, כגון: מערכת פוליטית, מערכת כלכלית, תרבות, היקף אקטיביזם, מידת ההתפתחות המדינית ומפת המדיה, שהם בעלי השפעה בעת יישום עקרונות התיאוריה ועשויים להשתנות ממדינה למדינה (Sriramesh & Vercic, 2003).

תקפותה של תיאוריית המצוינות נבדקה במדינות נוספות לארצות הברית, קנדה ובריטניה, שבהן נערך המחקר הראשוני. ואכן, מרכיבי המצוינות הוכחו כיעילים גם בסלובניה, בבלגיה, ביפן, בדרום קוריאה ובמדינות נוספות (Bashir, 2019). לאור התמיכה האמפירית במרכיבי ממד המצוינות בתעשיית יחסי הציבור, אפשר ליישם את תיאוריית המצוינות גם בתעשיית יחסי הציבור המקומית בישראל, במטרה לבחון את התפתחותה ואת תהליכי עיצובה בעידן החדש. אולם עד כה לא נערך מחקר מקיף שדן במצבו של הענף בישראל, וטרם נבחנה המסגרת התיאורטית של תיאוריית המצוינות ועקרונותיה בעשייה המקצועית של המומחים ליח"צ בישראל.

מתוך כך עולה שאלתו של מחקר זה: האם מיושמים עקרונות תיאוריית המצוינות בתעשיית יחסי הציבור בישראל בעידן הניו מדיה? כדי לבדוק זאת הלכנו בעקבות מחקרים קודמים (Lim, Goh & Sriramesh, 2005; Rhee, 2002; Van Gorp & Pauwels, 2007) והתמקדנו בארבעה מעשרת עקרונות היסוד של תיאוריית המצוינות (Grunig, 2007) והתמקדנו בארבעה מעשרת עקרונות היסוד של תיאוריית המצוינות (Grunig, 2007; Rhee, 2002; Bashir, 2019). ארבעת העקרונות הם: מעורבות יחסי הציבור בניהול האסטרטגי של מותגים וחברות, שימוש בתקשורת דו-כיוונית סימטרית, מבנה ארגוני ברור וסביבת עבודה פעילה המאפשרת מגוון דעות. שאלות המחקר נוסחו בהתאם לארבעת העקרונות:

1. באיזו מידה תורם המומחה ליח"צ לניהול האסטרטגי של הארגון על רקע מעורבותו בגיבוש האסטרטגיה הארגונית?
2. עקב השימוש בתקשורת דו-כיוונית סימטרית, באיזו מידה חל שינוי בשיטות העבודה הנהוגות ביחסי הציבור בעידן הניו מדיה?
3. בהתייחס למבנה הארגוני שבו פועל המומחה ליחסי הציבור, מהם השינויים המבניים והתפקודיים שהתרחשו בתעשיית יחסי הציבור בישראל בעשור האחרון?
4. לאור קיומה של סביבת עבודה פעילה המאפשרת מגוון דעות ובהתאם למרכיב התקשורת הסימטרית התוך ארגונית, האם משרדי יחסי הציבור בישראל מאפשרים סביבת עבודה תוססת ומגוונת?

שיטת המחקר

שתי שיטות מחקר שימשו אותנו: ניתוח תוכן כמותי וראיונות עומק של שלוש שנים, 2013, 2015, 2017.

1. ניתוח תוכן כמותי של הדיוקן העצמי של משרדי יח"צ בישראל שהופיעו במסד הנתונים של חברת יפעת בשנים אלה. חברת יפעת היא חברה ישראלית לניטור ולניתוח מידע תקשורת המנהלת מסד נתונים הכולל מידע על חברות יחסי הציבור בישראל. א. ניתוח של חברות יחסי הציבור הפועלות בישראל, הרשומות במסד הנתונים של חברת יפעת, נערך בין החודשים אפריל-יולי בכל אחת מהשנים האלה. הבחירה בשנת 2013 כשנת המוצא למחקר התבססה על ממצאי מחקר קודם שבו נמצא

כי חברות יחסי הציבור בישראל לא עשו שימוש במדיה חדשים קודם לשנה זו (Lahav, 2014). בשנת 2012 לא ניכרה נוכחותם של מומחים ליח"צ באתרי אינטרנט או בפייסבוק כדי לקדם את עצמם או את לקוחותיהם. דיוקנאות חברות יחסי הציבור קודרו, נותחו ונערכו השוואות ביניהם לפי המשתנים הבאים: תחומי התמחות והיצע של שירותים נוספים ללקוחותיהם, קידום עצמי כדיגיטל של משרדי יחסי הציבור (דוגמת פוסטים הממחישים פעילויות של החברה לעובדיה, למשל: טיול חברה, מסיבות והרמת כוסית, תמונות של צוותי העובדים, תיאור ההישגים ופרסים) ונראות דיגיטלית של המשרד ברשתות החברתיות השונות (דפי פייסבוק, נוכחות בטוויטר ובאינסטגרם).

ב. 44 תחומי התמחות שונים וזהו במשרדים השונים ואוגדו ל-11 תחומים: המגזר השלישי – חברה ורווחה; תאגידים בין־לאומיים; תירות, בידור ופנאי; חינוך ומשפחה; אומנות ותרבות; מסעדות, מזון ומשקאות; פוליטיקה עירונית ומדינית; כלכלה ותעשייה; בריאות ותרופות; היי טק, טכנולוגיה ומחשוב וצריכה וסגנון חיים. התחומים השונים דורגו לפי רמת הפופולריות מהגבוהה אל הנמוכה.

ג. שלושים שירותים נוספים שמציעים משרדי יחסי הציבור ללקוחותיהם אוגדו לשבע קטגוריות: מיתוג; ניהול משברים, אסטרטגיה וייעוץ; תרגום, הדפסה והפצה; פרסום, שיווק וקריאייטיב; ניהול אומנות, העצמה ופיתוח עסקי; ניהול קשרי משקיעים, לובינג וגיוס תרומות ופעילות במדיה חדשים. השירותים דורגו לפי רמת הפופולריות מהגבוהה אל הנמוכה.

2. נוסף על כך נערכו שלושים ראיונות עומק מובנים למחצה עם בכירים במשרדי יח"צ ברחבי הארץ, במטרה להבין את השינויים התהליכיים בעבודת יחסי הציבור, את השינויים הארגוניים במשרדי יח"צ ובתעשייה, לזהות את הטקטיקות החדשות להעברת מסרים במדיה החדשים, את מערכות היחסים המשתנות עם המדיה והלקוחות, ואת תהליכי גיוס הלקוחות החדשים והשמירה על הלקוחות הוותיקים.

ראיונות העומק נערכו עם שלושים איש מבכירי תעשיית יחסי הציבור בישראל, ובהם בעלי חברות ייעוץ תקשורת ויח"צ בתל אביב, רמת גן, פתח תקווה וראש פינה; מנהלי מחלקות דיגיטל וקריאייטיב במשרדי יח"צ; מנהלי מחלקות אסטרטגיה במשרדי יח"צ; מנהלי מחלקות יח"צ בארגונים מסחריים ונציגי איגוד יחסי הציבור ויועצי התקשורת בישראל. הראיונות נערכו בשיטת "ראיון פתוח" הדומה לשיחה לא רשמית, וכללו את השאלות הבאות: האם המדיה החדשים השפיעו על שיטות העבודה שלך? מהן שיטות עבודה החדשות שבהן נעשה שימוש כיום? האם המשרד הוא בעל מבנה ארגוני ברור? אילו שירותים מציע המשרד ללקוחותיו? האם אתם מאפשרים דיון וחשיבה משותפת בין מנהלי המחלקות? יתרונם של ראיונות העומק בכך שהם מדמים שיחה טוב יותר מראיונות רשמיים ומובנים, מאפשרים גישה להקשרים התרבותיים של התנהגות אנושית

(Czarniawska, 2014) ויכולים לסייע בחקר המגמות והתהליכים השונים בעבודתו של מומחה ליח"צ. הראיונות נערכו על פי רוב במקום העבודה של המרואיין או בביתו הפרטי. כל הראיונות נמשכו בין שעה לשעתיים, תומללו ומוספרו.

ממצאים ודיון

להלן נבחן אם עקרונות תיאוריית המצוינות מנחים ומתווים את פעילותם של המומחים ליח"צ בישראל גם בעידן הנוכחי ואם השינויים בתעשיית יחסי הציבור המקומית בעשור האחרון מתאימים ליסודות הליבה של תיאוריה זו. לשם כך נציג מהו הביטוי לכל אחד מארבעת העקרונות בעבודת מומחי יחסי הציבור המקומיים.

עיקרון 1: מעורבות בניהול אסטרטגי כבסיס למיתוג ארגוני

המדדיה החברתיות הכרחיות, בעלות ערך ויכולות למלא תפקיד בהעלאת הנראות הארגונית. כדי להשיג רמות גבוהות של נראות ארגונית שימוש רב במדיה חברתית אינו מספיק, ויש להשיג גם פופולריות לארגון בתקשורת המיינסטרים. לכן ארגון המעוניין בנראות בולטת במדיה החברתיות צריך גם למסור מידע על עשייה מרכזית של הארגון, למשל בתחום האחריית החברתית (Taylor & Kent, 2010), כמו לדוגמה העברת מידע באמצעות פייסבוק לגבי פעילויות בנושאי שמירה על בריאות הציבור (Park, Rodgers, & Stemmler, 2011).

יחסי הציבור הם פונקציה ניהולית אסטרטגית, לא גורם שייעודו העברת הודעות. על כן התמקדה תיאוריית המצוינות בתפקידם של יחסי הציבור בניהול אסטרטגי וביחסים עם קהלים אסטרטגיים. תיאוריית המצוינות התפתחה לתאוריית ניהול אסטרטגי של יח"צ (Grunig, 2006), וכיום אפשר לזהות כמה פרדיגמות של יח"צ, ובהן יח"צ טקטי, ניהול אסטרטגי, שימוש ברטוריקה ותקשורת בזמן משבר (Toth, 2010).

הגלובליזציה המהירה של ארגונים וכניסת חברות יח"צ בין-לאומיות לישראל הביאו לנקיטת אסטרטגיה ניהולית. אסטרטגיה זו שולבה באחריות לממשקים בין הידע הארגוני, המידע, הציבור ומשתנים סביבתיים (תשתית חברתית, פוליטית וכלכלית) ויצרה מצב של win-win עבור הארגון וקהלי המפתח שלו (Culberston & Jeffers, 1992).

למרות המודעות ההולכת וגוברת לתרומת המדיה הדיגיטליים והשימוש בטקטיקות ייעודיות לקידום לקוחות של משרדי יחסי הציבור, נמצא שאינם מסתייעים בהם לקידום חברת היח"צ, לא באתר אינטרנט או בעמוד אינסטגרם או בדרך פייסבוק עסקי. כפלטפורמות הדיגיטליות גדל מרחב המיתוג של חברות יחסי הציבור ויש אפשרות לנגישות רבה יותר של לקוחותיהן לערכי המותג הארגוני של המומחים ליחסי הציבור המייצגים אותם. למרות זאת נמנעות פירמות יח"צ נמנעות משימוש עקיב בכלים אלה. כפי שניסח זאת אחד מהבכירים באחת החברות: "הלקוחות שלי מכירים אותי והם הכלי השיווקי הכי חזק. אין לי עניין בהקצאת משאבים לתחזוק רשתות חברתיות" (5#). מומחה יח"צ נוסף

מוסיף: "אני משקיע זמן ומרץ בטיפול בלקוחות שלי. הם המותג האמיתי בו אני מטפל ולא החברה שלי" (12#).

מיתוג ארגוני מורכב משני רכיבים: יצירת ביטוי ארגוני ובניית דימוי של המותג לכל בעלי העניין באמצעות מתן חוויות מותג טובות. בחירת אסטרטגיות ובניית ביטוי ארגוני הן אבני היסוד של המיתוג הארגוני והן משפיעות על התדמית הארגונית לאורך זמן (Abimbola et al., 2012). במפת התקשורת הנוכחית ועקב כניסת הרשתות החברתיות מתמודדים המומחים ליח"צ עם הצורך למצוא מסר ייחודי שיאפיין אותם כמותג ויבלוט כנגד המתחרים במרחב הדיגיטלי (Swaminathan et al., 2020). בשנים האחרונות יש מגמה של עלייה בהיבט הקידום האישי, אם כי נמוכה יחסית, המתבטאת בעלייה במספר אתרי האינטרנט של חברות יח"צ (מ-43 אחוז בשנת 2013 ל-47 אחוז בשנת 2017 מסך החברות הרשומות במאגר יפעת); ובמגמה של הכפלה (מ-22 אחוז בשנת 2013 ל-54 אחוז בשנת 2017) במספר דפי הפייסבוק העסקיים.

ייתכן שהגידול בדפי פייסבוק עסקיים של חברות יח"צ נובע מהעלות הזולה יותר של הקמת דף עסקי בפייסבוק מהקמת אתר אינטרנט. כמו כן נדרשים מעט משאבים לתפעול הדף בפייסבוק הן ברמת התוכן (כגון עדכון פרטים והעלאת תכנים) הן ברמת התקשורת עם הלקוחות (מענה לשאלות גולשים, איסוף לידים – מידע על לקוח פוטנציאלי המתעניין בהם). דף עסקי ברשת מאפשר לחברה להשתלב ב"סדר היום" של הגולש ולהתעדכן בפעילות, בשונה מאתר אינטרנט שדורש מהגולש להיות אקטיבי כדי למצוא אותו. פייסבוק, באמצעות כלי קידום פשוטים, מאפשרת לעסקים להגיע אל לקוחותיהם בלי שהם יחפשו אותם.

עובדה זו מחלישה את הממד הדו-סטרי לפי תיאוריית המציאות, כיוון שהוא מובל על ידי האינטרס של הארגון ואינו מותאם לצורכי הגולש או לרצונו. לאור מיעוט המיתוג הארגוני ברשתות החברתיות של העוסקים ביח"צ אפשר לומר בזהירות שחל פיחות במרכזיותו של ממד הניהול האסטרטגי בפעילות המומחים ליח"צ. למרות חשיבותו של המיתוג הארגוני שהוא כלי ראשון במעלה בתכנון האסטרטגי של ארגון הרי שהמומחים ליח"צ ממעטים בניהול דיאלוג ששם דגש על יצירת משמעות והבנה לערכי הארגון וכך פוחת כוחם בתחזוק מערכות יחסים בין בעלי עניין (Botan, 1992; Taylor & Kent, 2014).

עיקרון 2: שימוש בתקשורת סימטרית דו-כיוונית כבסיס לשיטות עבודה חדשות בעזרת המדיה החברתית

אחד האתגרים המשמעותיים בעבודת יחסי הציבור במדיה המסורתית הוא שילוב של מסרים תקשורתיים על הלקוח בכמה שאינה שייכת למומחי יח"צ אלא לארגוני תקשורת. כלומר המומחה ליחסי ציבור נדרש למאמצים רבים ולהקדיש זמן רב כדי לקבל זמן אוויר/שטח לחשיפת לקוחותיו. לעומת זאת הדיגיטל בכלל והרשתות החברתיות בפרט

מאפשרים שיח דו-כיווני בין הארגון לקהליו, ולכל אחד מהצדדים יש עצמאות מלאה בבחירת התכנים והמסרים שהוא מעביר. למעשה למדיה החדשים יש כמה מאפיינים. הראשון, לכל אחד יש יכולת עצמאית להעלות תכנים ולשליטה וניווט שלהם ברשת, השני הוא רמת האמינות הגבוהה הנתפסת של המסר בקרב הציבור מפני שהתוכן נדמה כתוכן אותנטי שנשמע בתכנים מערכתיים.

שיטות העבודה החדשות של מומחי יח"צ שיוצגו להלן ממחישות את העיסוק הנרחב ברכישת תוכן שיווקי עבור לקוחותיהם ללא גילוי זהות המממן. אם מבחירה או כתוצאה מתקשורת מסחרית שמקשה על קבלת פומביות ללא תשלום ומקדמת את הפרקטיקה של תוכן ממומן, שיטות העבודה החדשות מתרחבות מהמדיה המודפסת והמשודרת אל המדיה הדיגיטלית ואינן כבעבר, בשליטת משרדי פרסום.

זירת תוכן סמויה. טקטיקה חדשה של יח"צ ברשתות החברתיות היא יצירת עמוד פייסבוק המשמש כזירת תוכן סמויה ממתוג, שמייצרת קהל מטרה רלוונטי. פירוש הדבר שהעוקבים מקבלים פוסטים ברוח המותג ולפי אסטרטגיית המסר השיווקי שנקבעה, אך בפועל פוסטים אלה אינם נראים חלק מפעילות יזומה של הארגון וכך נחשבת זירת התוכן לאותנטית ולאמינה. אין זה דף פייסבוק רשמי של המותג. הוא אינו מזוהה עם המותג אלא משלב בעקיפין מסרים מעולם התוכן המושגי והערכי שלו. כך מקבל הצרכן חשיפה למסרים שאינם מסרים שיווקיים גלויים וחוזה את ערכי המותג ללא תחושת מסחור או תכנים פרסומיים.

בראיונות שקיימנו, סיפר אחד ממומחי יחסי הציבור על הדקה ה-90, מותג הנופש והטיסות, שמפעיל דף פייסבוק ללא שם המותג. הדף "נלחמים בישראלי המכוער" נועד לפעול נגד ההתנהגות הלא מנומסת של ישראלים בארץ ובעולם וכפעילות נלווית, לעודד חופשות – ערך שנגזר מאופי המותג. הדף ממחיש את הצבעוניות של המותג ואת עולם התוכן של נופש ובילוי. דף נוסף הוא "הורים נלחמים" העוסק בחוסר התיאום בין החופשות של ילדים והורים. לגולש נדמה שזהו דף אותנטי למען ההורים הסובלים מעודף חופשות במהלך השנה, אולם למעשה הדף מכיל מסרים שקוראים לצאת לחופשה משפחתית מהנה ומגבשת שהיא חלק מסל הערכים והשירותים של המותג הדקה ה-90. **פורטל מארח לבלוגים המנוהלים על ידי מומחי יח"צ.** זהו מודל עסקי של אתר אינטרנט המארח בלוגים ומנוהל על ידי אנשי יח"צ. במסגרת הפעילות קיים מערך של תוכן שיווקי שבו כל התכנים המופיעים בבלוגים הם תכנים שנהגו, נכתבו ונוצרו בפועל בידי אנשי יח"צ כדי להתאים לאינטרסים השיווקיים התקשורתיים של הגופים שהם מייצגים. מדובר בפלטפורמה הנשענת על שיתוף פעולה עם הבלוגרים. בזמן שהבלוגרים נהנים מתגמולים מגוונים כמו תשלום, תווי שי, מתנות וימי כיף, הם מסייעים לארגונים המסחריים "להחליק" את האינטרסים השיווקיים והתקשורתיים שלהם, להטמיעם בתכניהם שלהם ומסייעים להעלאת המודעות להם בקרב קהלי היעד.

בריאיון עם אחת מבכירות התעשייה היא ציינה שהיא עומדת בראש אחד מאתרי האינטרנט הללו ומנהלת אותו, והסבירה: "אני מעדיפה לשלוט בבלוגר ולהכתיב לו את התכנים הרצויים לשם קידום הלקוחות שלי. העבודה המשותפת בהתאם למודל עסקי גורמת לכך ששנינו מרוויחים. גם הלקוח מרוצה מחשיפת המסרים שלו וגם הבלוגר המקבל תמורה עבור היענותו" (#12). השימוש בכמה זו להעברת הרעיונות העסקיים של הגופים המסחריים מלמדת על היעדר עצמאות הבלוגרים בימים אלה ועל המעבר למעורבות מלאה של אנשי היח"צ המבססים מערכות יחסים ארוכות טווח עם הבלוגרים, ההופכים להיות שופר מטעמים.

הפקת סדרות רשת וסרטונים. שימוש בסרטוני וידאו בפייסבוק וביוטיוב בידי ארגונים אינו דבר חדש. אולם כעת אין מדובר בפרסומות ברשת, אלא בהפקת סרטונים וסדרות רשת המטמיעות מסרים של המותג ומופצים במדיה החברתית. מן הראיונות עולה שהמטרה היא "לייצר תוכן היוצר שיח במדיה" (#9) או "להפיק סרטוני וידאו שיחזקו את הממד של הפומביות ויבילו לחשיפה של המותג במגוון סוגי מדיה, כי רק לייקים זה לא מספיק" (#16).

סדרות הרשת משלכות מסרים, רעיונות ותכנים המסייעים לחיזוק השיח על המותג במדיה. אין להתייחס אל סדרת הרשת כאל תוכנית טלוויזיה מפני שהיא משודרת באופן-ליין בלבד ומאפייניה שונים. מדובר בתוכנית קצרה ובעלת יכולת שיתוף. למרות הנרטיב הקצר המנעד של סדרות הרשת משתנה ונע בין רצינות לשטחיות (Monaghan, 2017, p. 84). יתרה מזאת, סדרת הרשת נחשבת למהלך המסייע לעקוף דגמים מסורתיים של תוכן ממומן ומאפשרת למומחים ביחסי הציבור להעביר מסרים חבויים מטעם המותג ולשלבם בתכנים פתוחים לכול, תוך כדי יצירת הילה של אמינות ועכשוויות.

פוסטים בקבוצות פייסבוק פתוחות וסגורות. מעבר של צרכנים אל התקשורת הדיגיטלית ובכלל זה אל הרשתות החברתיות משך אחריו גורמים מסחריים בעלי עניין המעוניינים בהגדלת רווחיהם (Roth-Cohen & Lahav, 2019). המדיה החדשים מאפשרים למסרים תקשורתיים לפעול במקביל במגוון כלים ובערוצי הפצת מסר כדי להשתלב ולהיטמע בטבעיות בסביבה התקשורתית שבה הצרכן נמצא ואינם מועברים באופן חד-כיווני מהארגון אל קהליו. לדברי מומחה ליח"צ, ההיטמעות בתוך קבוצות פייסבוק רלוונטיות למותג מסייעת להתקבלות המסר היחצ"ני בציבור "כמסר אמין ובעל רמת מהימנות גבוהה, היות והוא נכתב על ידי חבר בקבוצת הפייסבוק המהווה חלק מהקהילה הדיגיטלית" (#15). מכאן עולה שקבוצות פייסבוק שונות מספקות הזדמנות לגופים מסחריים לקדם את האינטרסים העסקיים שלהם בשימוש בתקשורת מפה לאוזן ולהפיץ את המסר שלהם בצורה מהירה (Seo & Shin, 2018). תקשורת זו היא בעלת השפעה הודות לתגובות שרשרת מעגליות בקהל צרכנים ומגדילה את האינטראקציה החברתית. המוען המוסווה תוך כדי היטמעות בקהילה הווירטואלית נתפס כחלק מהקבוצה ובעזרת קשרי החברות מהימנותו גדלה. כפי שניסח זאת אחד ממומחי היח"צ:

“אסטרטגיות העברת מסרים סמויים של אנשי יחסי הציבור מספקות תוכן המרגיש ונראה כמו מסר אורגני” (#22). במחקר קודם זהו שבע טקטיקות שונות להעברת מסרים סמויים בקבוצות פייסבוק בתחום התיירות (Roth-Cohen & Lahav, 2019). מממצאי מחקר זה עולה שהמומחים ליח”צ נוקטים שלוש מהן בפעילותם בישראל:

1. **בניית רשת מגיבים.** מדובר במשווקים שבנו לעצמם רשת מגיבים מכמה פרופילים. במקרה של המלצה חיובית בעלי הפרופילים השותפים ברשת ימהרו לתמוך ולהלל את המותג הזוכה לשבח, ובמקרה של פוסט לא חיובי יפעלו לדה-לגיטימציה של הביקורת השלילית. באופן טבעי, ריבוי פוסטים חיוביים יגרום לקורא לחשוב שהביקורת השלילית הבודדת היא שקרית ולא-מוצדקת. כך יכולים מומחי היח”צ להעלות מסרים שיווקיים לקבוצות הפייסבוק תוך כדי התאמתם לתוכן הרעיוני בקבוצה כדי שחברי הקהילה יעריכו אותם כאמינים.

2. **הפצת תוכן שנחשב בעל ערך בקרב חברי הקבוצות.** פרסום תכנים שלחברי הקבוצה יש עניין בהם, דוגמת המלצות על מסלולי טיולים או הצעות לפעילות משותפת עם הילדים תוך כדי תיוג עמוד העסק או הפניה אליו. טקטיקה זו מחזקת את הרושם שמדובר בגורם אורגני נטול אינטרס כלכלי ודואג לרווחת חברי הקבוצה בכך שהוא מעלה נושאים שיכולים לעניין אותם.

3. **שיתופי פעולה עם מנהלי הקבוצות בפייסבוק.** שיטה זו כוללת הפצת תכנים בשיתוף פעולה עם מנהל קבוצת הפייסבוק. לדוגמה, שוברי הנחה מיוחדים לחברי הקבוצה עם לוגו הקבוצה, פינה קבועה שעוסקת בנושא רלוונטי בתיאום עם מנהל הקבוצה ובתמיכתו המוגשת כ”שירות למען הכלל”.

שיטות עבודה חדשות אלה מייטרות את התיווך העיתונאי המבוסס על קשרי מדיה, ובהיבט התיאורטי של יחסי הציבור הן משליכות על תיאוריית המצוינות ביח”צ, המבוססת על “סימטריה דו-כיוונית”. טקטיקה של הטמעת תוכן ללא גילוי זהות המממן הולמת את עקרונות מודל הפרסום הפחות רצוי ביח”צ, כאילו מטרתו הראשונה של ארגון היא לשכנע את קהליו לפעול בהתאם לצרכיו גם בשיטות מניפולטיביות. כלומר, קול הקהל אינו חשוב ואינו נחשב; בניגוד למודל שאליו יש לשאוף ועוסק, כאמור, בשיח דו-כיווני. אפשר לומר בזהירות שאופן השימוש במדיה חדשים מחזיר את אופי העיסוק ביח”צ לתקופות שבהן שלטו בכיפה המדיה המסורתיות. בדומה לעבר, בימי המדיה המסורתיות, כשארגונים לא היו מודעים לציבור, התייחסו לקהל התקשורת כחסר אונים ונמנעו מניהול דיאלוג עם הציבור, גם כיום הארגונים אינם מנהלים שיח סימטרי דו-כיווני עם קהליהם ולמעשה כופים עליהם מסרים תוך שימוש באמצעים שזיהינו ואשר פורטו לעיל.

אומנם במחקר העדכני נטען כי מעורבות היא חלק מהדיאלוג ובאמצעותה ארגונים וקהלים יכולים לקבל החלטות שיוצרות עבורם הון חברתי (Taylor & Kent, 2014), אולם המדיה החברתיות מאפשרות היעדר דיאלוג וחיבור בין אישי ומיקוד במימוש הצרכים והיעדים של הארגון המתחזק מערכת יחסים שלעיתים פוגעת בסוג הקשר מול בעלי

העניין. לפי תיאוריית המצוינות המעורבות האפקטיבית בתקשורת הדיאלוגית קריטית לטיפוח הקשר בין הארגון לקהליו (Bruning, Dials & Shirka, 2008; Hon & Grunig, 1999). עם זאת שיטות העבודה מעידות על ההפך. לצורך תקשורת אפקטיבית, הארגונים פועלים במסווה של תקשורת דיאלוגית, שמזמינה את קהליהם לתקשר, ליצור פתיחות, אמון וביטחון, אולם בפועל אין כינון בסיס משותף עם הציבור ואין שקיפות ארגונית.

עיקרון 3: מבנה ארגוני ברור במשרד ליחסי הציבור

רבים מהמשרדים ליח"צ מונים כמה מחלקות: מחקר ותכנון אסטרטגי, קריאייטיב, דיגיטל, מחלקה לעמותות ולארגונים התנדבותיים ועוד. פעילותן של המחלקות אינה חד-ממדית. משרד יחסי הציבור פועל כישות אורגנית ושילוב תוצרי כל אחת מהמחלקות מניע את תהליכי התכנון, הניהול וביצוע קמפיין תקשורתי. מטרתם של בעלי התפקידים השונים היא ליישם ולבצע את פעולת יחסי הציבור שמשמעה פומביות חיובית ללקוחות המשרד במדיה המסורתית והדיגיטלית. השינויים בערוצי תקשורת ההמונים בעידן המדיה החדשים הביאו לשינויים גם בתחומי ההתמחות של המשרדים השונים ולגידול בהיצע סל השירותים ללקוחות המשרד.

תחומי התמחות. תחומי ההתמחות הבולטים שהציגו חברות יחסי הציבור בשנת 2017 היו כלכלה ושוק ההון; רשתות חברתיות ודיגיטל; תרבות ואומנות וצרכנות וסגנון חיים. בשנים הקודמות (2013, 2015) היו תחומי ההתמחות הפופולריים תרבות ואומנות. אפשר לשער שהמעבר של החברה הישראלית מקולקטיביזם לאינדיווידואליזם חיזק את הממדים הנהנתניים של טובת הצרכן ורצונותיו האישיים. נוסף על כך תרבות השפע והגשוג הכלכלי שצמחו כתוצאה ממדיניות כלכלית ליברלית תרמו לעלייה ברמת החיים. כתוצאה מכך גדלה צריכת מותגי התרבות והאומנות. יתרה מזאת, המדיה המסורתיות מתווכות תכנים הקשורים לעולמות התוכן של תרבות, יצירה ואומנות באמצעות אתרי אינטרנט, בלוגים ורשתות חברתיות ומסייעות להגדלת החשיפה ולקידום לקוחות בתחום זה.

שירותים נוספים ללקוחות. לאור השתנות מפת תקשורת ההמונים וכניסת המדיה החדשות, מציעים המומחים ליח"צ ללקוחותיהם שירותים נוספים על כתיבת הודעות לעיתונות ולחיזוק קשרי המדיה. אחת הדוגמאות הבולטות היא חדירתם של יחסי הציבור לתחום התוכן השיוקי בתשלום, המאפשר למומחים ליח"צ לקנות שליטה בתוכן ולמעשה דומה לתהליך ניהול העבודה במשרדי פרסום. עקב הגבולות המיטשטשים בין יח"צ ובין היצע הכלים בתקשורת השיוקית, דוגמת פרסום, הפקות סרטים, מיתוג וכד' (Lahav & Zimand-Sheiner, 2016), הציעו סוכנויות יח"צ ללקוחותיהם שירותים נוספים במטרה לספק פתרונות ולסייע להשגת צורכיהם ומטרותיהם. שירותים אלה בישראל כוללים ניהול משברים, ניהול אסטרטגיה וייעוץ ומיתוג ובניית תדמית.

הרחבת סל השירותים המוצע מלמדת על השינויים המבני והארגוני שעוברות סוכנויות היח"צ בישראל. כדי להתמודד עם התחרות שמציבים גופי תקשורת שיווקית אחרים בישראל (כגון משרדי פרסום, סוכנויות קדום מכירות והפקת אירועים), מגייסים משרדי יחסי הציבור כוח אדם בעל מומחיות בתחומים שבעבר לא היו חלק מהמתיק העבודות של תחום יחסי הציבור: "אנו מציעים כיום שירותים הכוללים פתרונות יצירתיים, מיתוג עיצוב גראפי שלא העלינו בדעתנו שנציע ללקוחותינו לפני עשר שנים או פחות" (17#). השינוי נובע גם מדרישת הלקוחות המעדיפים נוחות ומבקשים לחסוך בזמן ולרכז את פעילותם מול ספק יחיד, כפי שציין יועץ ליחסי הציבור: "לקוח יעדיף לפנות אלי כדי שאטפל בקמפיין שילוט חוצות בגלל שאני מכיר את ההיסטוריה של הפעילות שלו ואת אופי המותג ולא לפנות למשרד פרסום שאין לו היכרות קודמת עם המותג" (29#). ממצא מעניין נוסף במחקר הוא השינוי הטרמינולוגי בהגדרות של בעלי התפקידים במשרדי יח"צ. השינוי הוא בזיהוי התפקיד ונע מ"מומחי יח"צ" (יחצ"נים) ל"יועצי תקשורת". השימוש במינוח הרחב מעיד על מגוון השירותים שמספקים משרדי היח"צ. בעבר נעשו הכתיבה וההודעות לעיתונות, כמו גם חיזוק קשרי המדיה והעברת המסרים לקהלי היעד, באמצעות כתבות וידיעות בעיקר בידי איש יחסי הציבור; כיום מזמנות המדיה בעידן הדיגיטלי מגוון שירותים ותפקידים שונים שאינם נכללים בהיבט הצר של המומחים ליחסי הציבור. ההתרחבות בתחומי הפעולה של יחסי הציבור הביאה לניסיונות להגדרות מחודשות לעיסוק, דוגמת "תקשורת אסטרטגית" (לימור, לשם ומנדלזיס, 2013). חלק מהשירותים שבעבר היו מזהים בלעדית עם משרדי פרסום, דוגמת מיתוג, הפקת סרטים, קדום מכירות, עיצוב אריזה, ניהול אירועים ועוד, היו לנחלתם של המשרדים ליח"צ ומלמדים על היקף הפעילות המשתנה בתחום זה.

לאור זאת אפשר לומר שהעיקרון של תיאוריית המצוינות, שדוגל במבנה ברור של חברת יחסי הציבור אינו קיים בזירת המדיה החדשים. אפשר לזהות תלכיד של היצע השירותים הנובע מטשטוש הגבולות בעולם התקשורת השיווקית ומהצורך להתמודד עם נותני שירות מתחרים ולהיענות לדרישות הלקוחות.

עיקרון 4: תקשורת סימטרית פנים-ארגונית וסביבת עבודה פעילה המאפשרת מגוון דעות

העולם הדיגיטלי שונה מהעולם הפיזי ומציע מגוון של תפקודים ויישומים לתעשיית יחסי הציבור. הידודיות ופעילות המשתמש (הגולש) הם שני מאפייני מפתח, כמו גם גמישות והתאמה אישית (פרסונליזציה). מאפיינים אלה חשובים להבנתה של סביבת העבודה הדיגיטלית שמאפשרת הזדמנויות חדשות למומחים ליח"צ ומיתרגמת להשתנותה של סביבת העבודה של התעשייה המקומית.

תיאוריית המצוינות (Grunig & Grunig, 2008) גורסת שמערכת תקשורת סימטרית מתקיימת כאשר בארגון נוקטים אסטרטגיה של סיעור מוחות, שהיא אחת האסטרטגיות

החשובות ביותר לפיתוח פתרונות יצירתיים לבעיות (Jarwan, 2008). סיעור מוחות מוגדר כחשיבה הכוללת פירוק רעיונות ישנים, יצירת קשרים חדשים, הרחבת גבולות הידע והתחלה של רעיונות נפלאים (Honig, 2001). מכיוון שמדובר בגישה לא-פורמלית לפתרון בעיות עם חשיבה רוחבית, היא מעודדת את השותפים בדיון להעלות מחשבות ורעיונות הנתפסים בשלב הראשוני כ"מוזרים" אך אפשר להפוך את חלקם לפתרונות יישומיים ויצירתיים לבעיה הנדונה (AlMutairi, 2015).

ואכן, הרעיונות עם מומחים ליח"צ מלמדים כי הודות למאפייני המדיה החדשים – זמינות, מיידיות ואפשרות לתקשורת תוך-ארגונית שאינה תלויה מיקום – סביבת העבודה תוססת ומאפשרת סיעור מוחות וריבוי דעות. כפי שציינה אחת המרואיינות: "אני יכולה לקיים שיחות ועידה עם כל העובדים בכל זמן נתון. גם אם הם בבית או בחופשה, אני יכולה לנהל איתם דיון על בעיה שצצה בקשר ללקוחות" (#19). דבריה של המרואיינת מעידים על התחזקותה של תרבות ארגונית משתפת אך מבוזרת המדרכת גם עובדים זוטרים להשמיע את דעתם. מיטיב לנסח זאת מומחה יח"צ נוסף: "דעתו של כל עובד בארגון שלנו יכולה להישמע, ולא משנה אם הוא ותיק או חדש, בכיר או זוטר. בכל שבוע אנו עורכים ישיבה ומבקשים לשמוע הצעות מכל העובדים בלי קשר לדרגתם" (#12). אפשר להסיק שהתחזקות הממד האישי בעידן הנוכחי מגבירה את תחושת הסיפוק של העובדים ומסייעת לקדם את החברה להשגת מטרותיה.

נוסף על כך נעזרות חברות ליח"צ בצניורות העברת המסר הקיימים במדיה הדיגיטלית כאמצעי לקידומן, כגון אתר אינטרנט ודף פייסבוק עסקי. בשנים האחרונות יש מגמה של עלייה, אם כי נמוכה יחסית, במספר אתרי האינטרנט של חברות יח"צ (כחמישים אחוז מסך החברות הרשומות ביפעת הן בעלות אתר אינטרנט); ומגמה של הכפלה שהביאה לכך שלכמחצית מחברות היח"צ יש כיום דפי פייסבוק עסקיים. דף הפייסבוק מאפשר העלאת פוסטים בידי הגולשים ומציב לפנייהם הזדמנות לשיח עם החברה ליחסי הציבור. סביבת העבודה הפעילה מאפשרת מגוון דעות לא רק של העובדים בארגון אלא גם האזנה לגורמים שאין להם חיבור ישיר לחברה. מיטיב לסכם זאת המרואיין הבא: "אני משתמש בדף הפייסבוק העסקי כמראה המשקפת את פעילות הפירמה שלי. אני מעלה פוסטים על העובדים המצטיינים, זכיה בתקציבים וגם פעילויות בולטות שלנו שזכו לסיקור ומקווה לקבל פידבק אוהד מהגולשים" (#23). מכאן שהעיקרון של תיאוריית המצוינות הדוגל בסביבת עבודה שמאפשרת מגוון דעות קיים בתעשיית היח"צ בישראל. ערוצי המדיה הדיגיטלית מאפשרים תקשורת סימטרית, ערה ופעילה ומסייעים בניהול הדיאלוג התקשורתי בתוך חברות היח"צ.

אתגרים אתיים בתעשיית יחסי הציבור בישראל

ניתוח ארבעת העקרונות של תיאוריית המצוינות מעלה סוגיות אתיות על מאפייני העבודה ושיטות המומחים המקומיים ליח"צ. לאור זאת מצאנו לנכון להקדיש פרק נפרד שדן בהיבט האתי, על אתגריו השונים ומורכבויותו.

השימוש במדיה הדיגיטלית מעלה שיקולים אתיים ביחס לפעילויות כגון תוכן שיווקי, זירת תוכן סמויה ובלוגרים שעובדים עבור לקוחות של חברת יח"צ. במקרים רבים מואשמים מומחי יח"צ בהתנהלות לא אתית. קיימים ארבעה גורמים למצב זה: (א) היעדר הגדרה ברורה לעבודת יח"צ; (ב) תפיסה שגויה של מקצוע יחסי הציבור כפועל על פי סטנדרט של אובייקטיביות עיתונאית; (ג) היעדר תקנות מדינה שיניעו את תעשיית יחסי הציבור להגדיר את תקני העבודה שלה; (ד) "אשמה על ידי אסוציאציה" – הקשר הרפלקסיבי של אתיקה וערכים של ארגונים המיוצגים על ידי מומחי יח"צ עם אלה של מומחי היח"צ עצמם (Fitzpatrick & Gauthier, 2001). מכיוון שיח"צ הם פונקציה תקשורתית ציבורית, על מומחי היח"צ לפעול ולהיזהר לא לפגוע באחרים; לעשות טוב מתוך כוונה אתית אלטרואיסטית; לכבד את הפרטיות של אחרים ולשמור על מידע חסוי, ולגלות הוגנות ואחריות חברתית (Parsons, 2016). פעולות אתיות כונות אמון נחוצות בין ארגונים לציבור שאותו הם משרתים (Christians, 2007). יחיאל לימור, ברוך לשם ולאה מנדלזיס (2014) מציעים שלוש סיבות מדוע על חברות יח"צ לאמץ ולגבש קוד אתי: השגת הכרה חברתית במקצוע ובמעמדו; תיאור העיסוק ובידולו מעיסוקים אחרים; השגת "תו תקן" שמאפשר לזהות ולהרחיק את החורגים מהנחיות הקוד. אולם בפועל, חברות היח"צ נמנעות מאימוץ קוד כזה. נמצא כי בחברות יח"צ מתקיימות הדרכות מועטות בנושא האתיקה ובמקומות שמתקיימות הדרכות מסוג זה, הן נשענות בעיקר על הצגת עונשים לעוסקים בתחום ופחות על תגמול להתנהגות אתית. הם כתבו עוד שמנהיגות אתית מבוססת על שני גורמים: ערכים אישיים ולא על מאפיינים מקצועיים, ועל ערכים אתיים אוניברסליים כמו אמירת אמת וכנות (Lee & Cheng, 2012). עוד נמצא שהתמיכה בחינוך ובהכשרת מומחי יח"צ לתפקד כיועצי אתיקה היא מועטה (Bowen, 2008; Cheng-yun, 2011). ואכן מטרת מודל הסימטריה הדו-כיוונית היא להשיג הבנה הדדית ולכנות דיאלוג בין ארגונים לבעלי העניין שלהם על בסיס תקשורת דו-כיוונית (Woodward, 2000) שמביאה להבנה הדדית. לכן יחסים אלה אינם מבוססים על הסתרה ומניפולציה המאפיינים זירת תוכן סמויה, ביסוס וניהול פורטל מארח בלוגרים, הפקת סדרות וסרטונים בהם מוטמעים מסרים של לקוחות, או היטמעות בקבוצות פייסבוק במטרה לקדם אינטרסים עסקיים של לקוחות. נהפוך הוא, אתיקת יחסי הציבור מבוססת על ערכים כמו נאמנות, כבוד, יושר ויושרה, והקווים האתיים המנחים הם סלידה מסודיות והימנעות מהונאה (Bowen, 2013).

תיאוריית המצוינות משלבת את מושג האתיקה בתפקיד האסטרטגי של יחסי הציבור (Kim et al., 2013). על כן אפשר להסיק מהיעדר האתיקה בפעילות יחסי הציבור בדיגיטל שזוהי המחשה להיחלשות כוחה של תיאוריית המצוינות בקרב העוסקים ביח"צ בימינו. נוסף על השימוש בכלים שאינם אתיים, גם כללי האתיקה המקצועית של איגוד יועצי התקשורת ויחסי הציבור בישראל נמנעים מסוגיות אתיות בפעילות יחסי הציבור במדיה הדיגיטלית. סעיפי הקוד האתי מתמקדים בעיקר בהתנהלות חברי הארגון ולקוחותיהם. לאחרונה הגיש רשם העמותות בישראל בקשה לבית המשפט לפרק את האיגוד באומר שהעמותה הפרה את הוראות חוק העמותות, שאי-אפשר לבדוק את פעילותה ולפקח עליה, ועקב אי-שיתוף הפעולה של ההנהלה עם רשם העמותות. בקשה זו מחזקת את החשש שהעמותה לא מקיימת את מטרותיה ולא מתנהלת בהתאם לחוק (ביין-לובוביץ, 2019). בהיעדר איגוד מתפקד סביר להניח שבתקופה הקרובה אי-אפשר יהיה להבהיר את כללי האתיקה בתחום יחסי הציבור בישראל ולא לאכוף אותם. רבים מהעוסקים בתחום זה אינם לומדים את האתיקה המקצועית במקום העבודה, והיא מושפעת בעיקר מערכיהם האישיים, ובהיעדר ארגון-על המאגד את העוסקים בתחום יחסי הציבור בישראל. אנו ממליצות, לפיכך, לעודד בעלים/מנכ"לים של חברות יח"צ או מי מטעמם להציג לעובדי החברה את כללי האתיקה ולחייבם לקיימם.

סיכום ומסקנות

מחקר זה כלל זיהוי, מיפוי וניתוח של תופעות בולטות בתעשיית יחסי הציבור בישראל, בהתבסס על עקרונות תאוריית המצוינות. מניתוח מארג הפעילות של המומחים ליח"צ בישראל עולה שהתעשייה אינה פועלת באופן מלא לפי מרכיבי תיאוריית המצוינות. מן הנתונים על תעשיית יחסי הציבור המקומית ומן הראיונות עם העוסקים בתחום עולה שלמרות מאפייניה של המדיה החברתית המאפשרת תקשורת סימטרית דו-כיוונית, המומחים מתעלים את השימוש בפלטפורמות המדיה הדיגיטלית לממד חד-כיווני ולעיתים נמנעים מדיאלוג ומשקיפות מלאה, תוך שימוש בתוכן שיווקי, במטרה להעביר מסרים המשרתים את מטרות ואת יעדי הארגונים שהם מייצגים ולרוב אינם קשובים לצורכי הציבור.

היבט נוסף המעיד על התרחקות מעקרונות תיאוריית המצוינות הוא היעדר מבנה ארגוני ברור בחברות היח"צ, שבא לידי ביטוי בתחומי המומחיות הרבים שלהן ובסל השירותים הרחב והמגוון המוצע ללקוחותיהן. ההתמודדות עם התחרות שמציבים גופי תקשורת שיווקית אחרים בישראל (כגון משרדי פרסום, סוכנויות קידום מכירות והפקת אירועים) למשרדי היח"צ הביאה לגיוס כוח אדם בעל מומחיות בתחומים שבעבר לא היו חלק מתיק העבודות המסורתי של עולם יחסי הציבור. ממד זה מאופיין אף בשינוי הטרמינולוגי של העוסקים בתחום ומשקף את טשטוש הגבולות בין יח"צ לתחומי התקשורת השיווקית האחרים (דוגמת פרסום, קדום מכירות ועוד).

זווית נוספת שממחישה את היחלשות מרכיבי תיאוריית המצוינות היא דלות השימוש בפלטפורמות המדיה החברתית למיתוג ארגוני של חברות יחסי הציבור. ההימנעות ממינוף עצמי והשימוש בכלים שהמדיה הדיגיטלית מאפשרת, מעידים על נגישות מוגבלת של חברות יחסי הציבור ללקוחות פוטנציאליים ועל פחות בערך הניהול האסטרטגי של פירמות יחסי הציבור, בבחינת "הסנדלר הולך יחף". עם זאת, עצם קיומן של פלטפורמות דיגיטליות שבהן עושות חברות יחסי הציבור שימוש, מאפשר סביבת עבודה מגוונת שבה מוצגות ומושמעות דעות של עובדי הארגון ושל גורמים מחוצה לו. לפיכך אפשר לזהות בחברות היח"צ שנבדקו במחקר זה היחלשות בשימוש בארבעת העקרונות של תיאוריית המצוינות. חשיבותו של המחקר הנוכחי היא בהיותו הראשון לבחון את יישום עקרונות תיאוריית המצוינות בתעשיית יחסי הציבור בעידן המדיה החדשים בישראל, תוך כדי דיון בסוגיות האתיות העולות מהשימוש בכלים שעידן הדיגיטל מזמן למומחים ביח"צ. בכך פותח המחקר דלת למחקרים נוספים ואנו מציעות להשתמש במסגרת התיאורטית שמספקת תיאוריית המצוינות ולערוך את המחקר בארגונים ממשלתיים שבהם יש מחלקת יח"צ, כדי לבחון את ארבעת העקרונות שהצגנו במחקר זה: מעורבות בניהול האסטרטגי כבסיס למיתוג ארגוני; שימוש בתקשורת סימטרית דו-כיוונית; מבנה ארגוני ברור וסביבת עבודה פעילה המאפשרת מגוון דעות. כמו כן, במחקר המשך אפשר לנתח עקרונות אחרים של תיאוריית המצוינות אשר לא נבדקו במחקר הנוכחי, ולבדוק אם הם מיושמים בחברות יח"צ בישראל בעידן הדיגיטלי.

מקורות

- ביין-לובוביץ, ע' (2019). "התסכול של משה דבי, התיווך של רני רהב: איגוד יחסי הציבור מתפרק. מה יעלה בגורל תחרות האריה השואג?". אוחזר ב-12.1.2020, מן האתר <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001307309>
- לימור, י', ב' לשם ול' מנדלזיס (2014). יחסי ציבור: אסטרטגיה וטקטיקה. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- Abimbola, T., M. Trueman, O. Iglesias, R. Abratt & N. Kleyn (2012). "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations", *European Journal of Marketing*, 46(7/8), pp. 1048-1063.
- Allagui, I. & H. Breslow (2016). "Social Media for Public Relations: Lessons from Four Effective Cases", *Public Relations Review*, 42(1), pp. 20-30.
- AlMutairi, A.N.M. (2015). "The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem-Solving Skills among Male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City", *Journal of Education and Practice*, 6(3), pp. 136-145.
- Avidar, R. (2011). "Israeli Public Relations and the Internet", *Israel Affairs*, 17(3), pp. 401-421.
- Bashir, M. (2019). "Toward Excellence in Public Relations: Identifying Practices and Barriers in Kuwaiti Corporate, Governmental and Non-profit Organizations", *Journal of Public Relations Research*, 31(3-4), pp. 118-132.
- Bey-Ling, S. (2011). "Practice Analysis: Professional Competencies and Work Release", *Public Relations Review*, 37(3), pp. 187-196.

- Botan, C. (1992). "International Public Relations: Critique and Reformulation", *Public Relations Review*, 18(2), 149-159.
- Bowen, S.A. (2008). "A State of Neglect: Public Relations as Corporate Conscience or Ethics Counsel", *Journal of Public Relations Research*, 20(3), pp. 271-296.
- Bowen, S.A. (2013). "Using Classic Social Media Cases to Distill Ethical Guidelines for Digital Engagement", *Journal of Mass Media Ethics*, 28(2), 119-133.
- Bruning, S.D., M. Dials & A. Shirka (2008). "Using Dialogue to Build Prganization: Public Relationships, Engage Publics, and Positively Affect Organizational Outcomes", *Public Relations Review*, 34(1), pp. 25-31.
- Cheng-yun, K.U.A.N.G. (2011). "On the Issues Concerned in the Development of Medical Ethics — for the 30th Anniversary of the Research on Chinese Medical Ethics" [J]. *Chinese Medical Ethics*, 4.
- Christians, C.G. (2007). "Utilitarianism in Media Ethics and its Discontents", *Journal of Mass Media Ethics*, 22(2-3), pp. 113-131.
- Culbertson, H. M. & D.W. Jeffers (1992). "Social, Political, and Economic Contexts: Keys in Educating True Public Relations Professionals", *Public Relations Review*, 18, pp. 53-78.
- Czarniawska, B. (2014). *Social Science Research: From Field to Desk*. Los Angeles, CA: Sage.
- Esrock, S.L. & G.B. Leichy (2000). "Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions", *Public Relations Review*, 26(3), pp. 327-344.
- Fitzpatrick, K. & C. Gauthier (2001). "Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics", *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2-3), pp. 193-212.
- Grunig, J.E. (1968). "Information, Entrepreneurship, and Economic Development: A Study of the Decision-making Processes of Colombian Latifundistas", Ph.D. dissertation, University of Wisconsin, USA.
- Grunig, J.E. (1989). "Sierra Club Study Shows Who Become Activists", *Public Relations Review*, 15(3), pp. 3-24.
- Grunig, J.E. (2002). *Qualitative Methods for Assessing Relationships: Between Organizations and Publics*, Gainesville, FL: The Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation.
- Grunig, J.E. (2006). "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function", *Journal of Public Relations Research*, 18(2), pp. 151-176.
- Grunig, J.E. & L.A. Grunig (2000). "Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Evidence from the IABC Excellence Project", *Journalism Studies*, 1(2), 303-321.
- Grunig, J. E. & L.A. Grunig (2008). "Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future", in: A. Zerfass, B. vanRuler & K. Shiramesh (eds.), *Public Relations Research* (pp. 327-347). Wiesbaden: VS Verlag.
- Grunig, J. E. & L.A. Grunig (2011). "Public Relations Excellence 2010", *Journal of Professional Communication* 1(1), pp. 41-54.
- Grunig, J.E. & T.T. Hunt (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Hether, H.J. (2014). "Dialogic Communication in the Health Care Context: A Case Study of Kaiser Permanente's Social Media Practices", *Public Relations Review*, 40(5), pp. 856-858.
- Hon, L.C. & J.E. Grunig (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*.

- Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Honig, A. (2001). "How Promote Creative Thinking", *Early Childhood Today*, 15(5), pp. 34-41.
- Ikpe, E.H. & F.P. Olise (2010). "The Era of New Media Technologies and the Challenges of Media Relations Practice in Nigeria", *Journal of Communication*, 1(2), pp. 59-68.
- Jarwan, F. (2008). *Giftedness and Talents*. Amman: Dar Al-fkir, Jordan.
- Jeong, Y. & E. Coyle (2014). "What Are You Worrying about On Facebook and Twitter? An Empirical Investigation of Young Social Network Site Users' Privacy Perceptions and Behaviors", *Journal of Interactive Advertising*, 14(2), pp. 51-59.
- Kenny, G. (2016). "Excellence Theory and its Critics: A Literature Review Critiquing Grunig's Strategic Management of Public Relations Paradigm", *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), pp. 78-91.
- Kim, J.N., C.J.F. Hung-Baesecke, S.U. Yang & J.E. Grunig, (2013). "A Strategic Management Approach to Reputation, Relationships, and Publics: The Research Heritage of the Excellence Theory", in: Craig E. Carroll (ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 197-212), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lahav, T. (2014). "Public Relations Activity in the New Media in Israel 2012: Changing Relationships", *Public Relations Review*, 40(1), pp. 25-32.
- Lahav, T. & O. Roth-Cohen (2016). "The Changing Blogosphere and Its Impact on Public Relations Practice and Professional Ethics: The Israeli Case", *Public Relations Review*, 42(5), pp. 929-931.
- Lahav, T. & D. Zimand-Sheiner (2016). "Public Relations and the Practice of Paid Content: Practical, Theoretical Propositions and Ethical Implications", *Public Relations Review*, 42(3), pp. 395-401.
- Ledingham, J.A. (2009), "Cross-cultural Public Relations: A Review of Existing Models with Suggestions for a Post-industrial Public Relations Pyramid", *Journal of Promotion Management*, 14(3-4), pp. 225-241.
- Lee, S.T. & I.H. Cheng (2012). "Ethics Management in Public Relations: Practitioner Conceptualizations of Ethical Leadership, Knowledge, Training and Compliance", *Journal of Mass Media Ethics*, 27(2), 80-96.
- Lim, S., J. Goh & K. Sriramesh (2005). "Applicability of the Generic Principles of Excellent Public Relations in a Different Cultural Context: The Case study of Singapore", *Journal of Public Relations Research*, 17(4), pp. 315-340.
- Mavimbela, M., D.P. Conradie & H.B. Dondolo (2018). "Perceived Benefits and Challenges Regarding the Use of Social Media for Public Relations Activities", *Communitas*, 23, pp. 39-52.
- Monaghan, W. (2017). "Starting from... Now and the web series to television crossover: an online revolution?", *Media International Australia*, 164(1), pp. 82-91.
- Park, H., S. Rodgers & J. Stemmler (2011). "Health organizations' Use of Facebook for Health Advertising and Promotion", *Journal of Interactive Advertising*, 12(1), pp. 62-77.
- Parsons, P.J. (2016). *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*. London: Kogan.
- Rhee, Y. (2002). "Global Public Relations: A Cross-cultural Study of the Excellence Theory in South Korea", *Journal of Public Relations Research*, 14(3), pp. 159-184.
- Roth-Cohen, O. & T. Lahav (2019). "Going Undercover: Online Domestic Tourism Marketing Communication in Closed and Open Facebook Groups", *Journal of Vacation Marketing*, 25(3), pp. 349-362.

- Seo, Y. & K.S. Shin (2018). "Image Classification of Fine-grained Fashion Image Based on Style Using Pre-trained Convolutional Neural Network", in: *2018 IEEE 3rd International Conference on Big Data Analysis (ICBDA)* (pp. 387-390). IEEE.
- Solis, B. & D.K. Breakenridge (2010). *PR 2.0 in a Web 2.0 World: What Is Public Relations 2.0?*. New Jersey: FTPress Delievers.
- Sriramesh, K. & D. Vercic (2003). "A Theoretical Framework for Global Public Relations Research and Practice", in: K. Sriramesh & D. Vercic (eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice* (pp. 1-23). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swaminathan, V., A. Sorescu, J.-B.E.M. Steenkamp, T.C.G. O'Guinn & B. Schmitt (2020). "Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries", *Journal of Marketing*, 84(2), pp. 24-46.
- Taylor, M. & M.L. Kent (2010). "Anticipatory Socialization in the Use of Social Media in Public Relations: A Content Analysis of PRSA's Public Relations Tactics", *Public Relations Review*, 36(3), pp. 207-214.
- Taylor, M. & M.L. Kent (2014). "Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts", *Journal of Public Relations Research*, 26(5), pp. 384-398.
- Toth, E. (2010). "Reflections on the Field", in: R. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van Gorp, B. & L. Pauwels (2007). "Positioning and Role of Public Relations in Large Belgian Organizations", *Public Relations Review*, 33(3), pp. 301-305.
- Verhoeven, P., R. Tench, A. Zerfass, A. Moreno & D. Verčič (2012). "How European PR Practitioners Handle Digital and Social Media", *Public Relations Review*, 38(1), pp. 162-164.
- Waters, R.D, N.T. Tindall & T.S. Morton (2010). "Media Catching and the Journalist – Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations", *Journal of Public Relations Research*, 22(3), pp. 241-264.
- Watkins, B. & R. Lewis (2014). "Initiating Dialogue on Social Media: An Investigation of Athletes' Use of Dialogic Principles and Structural Features of Twitter", *Public Relations Review*, 40(5), pp. 853-855.
- Woodward, W.D. (2000). "Transactional Philosophy as a Basis for Dialogue in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, 12(3), pp. 255-275.
- Wright, D.K. & M.D. Hinson (2017). "Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-year Study", *Public Relations Journal*, 11(1), pp. 1-30.
- Wright, D.K. & M.D. Hinson (2009). "Examining How Public Relations Practitioners Actually are Using Social Media", *Public Relations Journal*, 3(3), pp. 1-33.