

TEORIJSKA ANALIZA ULOGE DIJALOGA I DIONIKA U UPRAVLJANJU KRIZNIM SITUACIJAMA U DRUŠTVENIM MEDIJIMA

Žanina Žigo

PRETHODNO PRIOPĆENJE / DOI: <https://doi.org/10.20901/ms.11.21.6> / PREDANO: 13.2.2020.

SAŽETAK *Predmet je ovoga rada teorijska analiza odabrane strane i domaće literature čiji rezultati pomažu u razumijevanju kako dijalog i upravljanje dionicima pridonose poslovnim organizacijama u komunikaciji na društvenim medijima tijekom krize. Donedavno postojeće teorije analize dionika postaju nepotpune pojavom društvenih medija. Zbog toga je potrebno istražiti prednosti i nedostatke starih metoda i predložiti nove kako bi se pronašle one najprimjerenije. Cilj je ovog teorijskog rada opisati utjecaje te prednosti dijaloga s dionicima u društvenim medijima tijekom kriznoga događaja. Fokus ovoga rada također je u opisu i važnosti primjene prakse dogovora i rješavanja sukoba s pomoću dijaloga između organizacije i dionika. Ističu se i prednosti novih medija u izgrađivanju i održavanju povjerenja i odnosa s dionicima tijekom kriznoga događaja jer oni mogu utjecati na smanjenje moguće štete za organizaciju i ubrzati njezin oporavak.*

KLJUČNE RIJEČI

DIJALOG, ANALIZA DIONIKA, DRUŠTVENI MEDIJI, KRIZA

Bilješka o autorici _____

Žanina Žigo :: zanina.zigo@zg.t-com.hr

UVOD

Jedan od presudnih elemenata za uspješnost poslovanja bilo koje organizacije jest njezin odnos s dionicima. Zbog toga je važno poznavanje dionika te njihovih interesa i djelovanja kako bi pravodobno primali informacije o potencijalnim prilikama i prijetnjama.

Kako bi se to postiglo, potrebno je procjenjivati važnost dionika o čemu postoje mnoge teorije, npr. Clarkson razlikuje primarne i sekundarne skupine dionika ili Grunigova situacijska teorija javnosti, Johnsonovo i Scholesovo planiranje dionika te „novi, alternativni načini razmišljanja o javnostima“ (Tench i Yeomans, 2006: 243). Novi pristup analizi dionika predložile su Sedereviciute i Valentini (2011: 221) kombiniranjem modela istaknutih dionika (engl. *Stakeholder Saliance Model – SSM*) i analize društvenih mreža (engl. *Social Network Analysis – SNA*).

No, osim poznavanja dionika važno je znati i pravila dijaloga. Njegova primjena podržava prakse izgradnje dogovora i rješavanja sukoba. To pomaže sudionicima dijaloga u sagledavanju ključnih problema sa stajališta zajedničkih potreba i postizanje rješenja koje može poboljšati njihove odnose (Smith, 2005: 120), što je posebno važno prilikom kriznih događaja.

Također je važno prepoznati koristi društvenih medija tijekom krize. Derani i Naidu naglašavaju da je upotreba različitih vrsta društvenih medija važan dio strateške komunikacije u upravljanju krizom kako bi se najbrže i najlakše prenijele aktualne informacije o nekome ključnom problemu ili krizi te istodobno izgrađivali i održavali povjerenje i odnosi s dionicima jer je moguće „moguću štetu smanjiti na najmanju mjeru i ubrzati oporavak“ (Perry i dr. 2003: 231, prema Derani i Naidu 2016: 650).

Ovaj rad pridonosi razumijevanju važnosti analize dionika i dijaloga u društvenim medijima za uspješnost poslovanja i prevladavanje kriznoga događaja. Opisuju se ključni fenomeni i odnosi između njih, prednosti društvenih medija u razvoju dijaloga, utjecaj društvenih medija na dionike i nove metode analize i upravljanja dionicima te njihovi utjecaji na poslovanje tijekom kriza.

Cilj ovoga rada jest teorijska analiza društvenih medija i dijaloga i važnost njihove uloge u poslovanju tijekom kriznih događaja. Za potrebe ovoga rada odabrana je i analizirana recentna međunarodna i domaća literatura.

FENOMENI I ODNOSI IZMEĐU NJIH

Kako se tehnika i tehnologija svakodnevno razvijaju velikom brzinom, tako se tomu mora prilagoditi i poslovanje. U nizu potrebnih prilagodbi nezaobilazna je i tema o organizacijskom i kriznom upravljanju te analiza uloge dionika. Stoga, kako bi se mogla shvatiti povezanost dijaloga, društvenih medija, krize i dionika, potrebno je poznavati njihovo značenje.

Kaplan i Haenlein (2010) definirali su društvene medije kao „aplikacije zasnovane na internetu koje su stvorene da bi obuhvatile tehnološke temelje i ideološki duh Weba 2.0 koji je uglavnom usmjeren na otvorenost, sudjelovanje, interaktivnost i suradnju“ (Kaplan i Haenlein, 2010, prema Waters, 2014: 3). Kaplan i Haenlein (2010, prema Jensen i Sørensen, 2014: 145) razlikuju šest vrsta društvenih medija: suradničke projekte (*Wikipedija*), blogove i mikroblogove (*LiveJournal* i *Twitter*), zajednice organizirane oko sadržaja (*Flickr* i *YouTube*), svjetove virtualnih igara (*World of Warcraft* i *EverQuest*) i društvene mreže (*Facebook*, *LinkedIn* i *MySpace*). Linaa Jensen i Scott Sørensen (2014: 145) navode kako društveni mediji obuhvaćaju niz fenomena te da su društvene mreže samo mali dio društvenih medija. Boyd i Ellison ih definiraju kao usluge na mreži koje omogućuju pojedincima stvaranje javnih ili polujavnih profila u ograničenom prostoru, oblikovanje popisa korisnika s kojima dijele vezu te pretraživanje kontakata u sustavu (Boyd i Ellison, 2008, prema Wang, 2014: 664).

Svi mediji, uključujući i društvene medije, u upravljanju ključnim problemima, glasinama i krizama imaju dvostruku ulogu: prva je promatranje okoline analizom objava u medijima kojima se organizacije koriste za pravodobno otkrivanje mogućih problema, a druga je mogućnost utjecanja organizacije na oblikovanje stajališta dionika za vrijeme kriznih događaja (Perry i dr., 2003: 207; Waters, 2014: 16). Razvoj društvenih mreža doveo je do stvaranja nove vrste komunikacije koja je međuljudska i trenutačna, no ne odvija se licem u lice, zbog čega od sudionika zahtijeva dobro poznavanje analize sadržaja, kvalitete sadržaja i odgovora te etično i odgovorno ponašanje.

Kent i Taylor (1998) definirali su dijalošku komunikaciju kao „pregovaračku razmjenu ideja i mišljenja sa svrhom uključivanja u iskrenu, otvorenu i etičku raspravu s javnošću“ (Kent i Taylor, 1998, prema Lee i dr., 2014: 157). Dijalog je stoga preduvjet za „svako legitimno korporacijsko ponašanje koje utječe na javnost te organizacije“ (Heath, 1997: 43).

U tom je smislu dijalog jedan od načina komunikacije koji omogućuje donošenje odgovornih odluka uz prethodnu razmjenu mišljenja sa zainteresiranim stranama, a razvoj takvoga dvosmjernog dijaloga olakšan je razvojem komunikacijske tehnologije. To dokazuju i Lee i dr. (2014: 170) koji tvrde kako se organizacije „sve više koriste društvenim mrežama kao što su *Facebook* i *Twitter*, kako bi povećale dijalog s važnim dionicima jer oni olakšavaju dvosmjernu komunikaciju otvaranjem novih, izravnih pristupa za komunikaciju između organizacija i njihovih javnosti“.

Stoga je nezaobilazan korak u planiranju dionika definiranje odnosa s njima. Ledingham i Bruning definirali su odnose s javnošću kao „stanje koje postoji između organizacije i njezinih ključnih javnosti u kojemu aktivnosti jedne od strana utječu na ekonomsku, društvenu, političku i/ili kulturnu dobrobit druge strane“ (Ledingham i Bruning, 2000, prema Jahansoozi, 2006: 66). No perspektiva odnosa se promijenila jer su globalizacija i komunikacijska tehnologija omogućile javnim pokretima da djeluju lokalno, nacionalno i međunarodno, uspostavljajući međusobnu suradnju. To znači da „javnosti sada imaju veći pristup sredstvima i informacijama te su u boljem položaju da stvaraju koalicije s drugim javnostima koje dijele slična stajališta“ (Jahansoozi, 2006: 77).

Za razumijevanje svake komunikacije i stvaranje dijaloga važno je poznavati sudionike u komunikaciji i njihove interese. Zbog toga je prvo potrebno objasniti razliku između dionika i javnosti. Grunig i Repper (1992: 125) navode kako postoji suptilna razlika između ova dva pojma. Naime, dionici su skupina na koju se izravno odnosi odluka organizacije ili pak njihova odluka utječe na nju. Često su pasivni, no kada postanu svjesni i aktivni, tada postaju javnost. Stoga se može reći da su javnost oni dionici koji su suočeni s problemom ili imaju problem s organizacijom (Grunig i Hunt, 1984, prema Tench i Yeomans, 2006: 241). Javnost je pritom strateški važnija od dionika jer ona stvara ključne probleme za samo poduzeće (Grunig i Repper, 1992: 146). Stoga se može zaključiti, ne prati li organizacija okolinu, tj. probleme i dionike, mogla bi joj se dogoditi krizna situacija.

Kriza je, prema Coombsu, nepredvidiv događaj koji, ako se njome krivo upravlja, može rezultirati negativnim posljedicama za organizaciju kojoj se dogodila, industriju i dionike (Coombs, 2010: 17). Budući da krize mogu dionike povrijediti na različite načine, za organizacije je središnja tema pitanje njihove nadležnosti, želje i sposobnosti da zadovolje očekivanja dionika s kojima su povezane mrežom različitih odnosa i interesa (Heath, 2010: 4). Društvene mreže omogućile su poslovnim organizacijama nove oblike komunikacije putem kojih mogu jačati i unapređivati odnose s dionicima, omogućeni su im brzi kontakti i interakcija što je posebno važno tijekom kriznih situacija.

No, kako bi organizacije imale koristi od društvenih medija u odnosima s dionicima, prije uvođenja društvenih mreža trebale bi provesti SWOT analizu za procjenu primjene tih kanala, a posebno je potrebno je, uz spomenutu analizu, provesti i istraživanje navika dionika koje će poslovnoj organizaciji omogućiti kreiranje odgovarajućeg komunikacijskog miksa na društvenim medijima pri kreiranju komunikacijske strategije.

White (2012: 13) je u svom istraživanju tražila odgovor stručnjaka za društvene medije na pitanje koje koristi vide u njihovoj upotrebi. Zaključila je kako bi krizne komunikacije mogle imati najviše koristi od društvenih medija.

Pri tome stručnjake u vezi s upotrebom društvenih medija zabrinjavaju: privatnost, nepovjerenje ili nedostatak upotrebe tehnologije, društvene posljedice, pristupačnost sustavu, kvaliteta informacija, sigurnost, robusnost (White, 2012: 13). Kako bi se te zabrinutosti umanjile, niz autora preporučuje mjere za smanjenje rizika i pravnih problema, a jedna od njih je i uvođenje politike društvenih medija. Penović i dr. (2014: 273) smatraju kako je svim lošim primjerima krizne komunikacije na društvenim mrežama zajedničko to što objavljuju polovične ili neistinite informacije, ignoriraju upite korisnika, brišu negativne komentare, onemogućuju komunikaciju s tvrtkom, dopuštaju raznim odjelima u organizaciji da objavljuju različite informacije i slično. Zbog toga podsjećaju poslovne organizacije kako prije izlaska na društvene mreže trebaju uspostaviti određene politike ponašanja i komunikacije.

Može se zaključiti kako se uvođenje svakoga novog proces u poslovanje treba temeljiti na odgovarajućoj argumentaciji, a nužno je i osigurati potrebne resurse, vještine i strategije.

PREDNOSTI DRUŠTVENIH MEDIJA U RAZVOJU DIJALOGA

Kako bi poslovna organizacija imala maksimalnu korist od društvenih mreža, trebala bi poštivati osnovna načela dijaloga na takvim komunikacijskim kanalima, a ne im pristupati kao mrežnim stranicama jer u tom slučaju otvaranje vlastitih profila na društvenim mrežama nema puno smisla. Budući da one omogućavaju dvosmjernu komunikaciju s dionicima, poslovna organizacija može saznavati mišljenje svojih dionika o različitim temama, npr. o kvaliteti, područjima unapređenja proizvoda ili usluge, nezadovoljstvo proizvođača ili uslugama, tijekom kriznih događaja i sl. S druge strane, mrežne stranice pružaju tek jednosmjernu komunikaciju, tj. poslovna organizacija objavljuje različite informacije za različite dionike, no ne prima povratne informacije i mišljenja. Takav model je učinkovit kad se dionici samo žele informirati o organizaciji, a ne i komunicirati.

Bonsón i Flores (2010: 24) potvrđuju kako nove tehnologije omogućuju poslovnim organizacijama aktivnosti na dva područja. Prvo je da se poslovne organizacije koriste tehnologijom Weba 2.0 za olakšavanje masovne distribucije sadržaja, čineći ga tako vidljivijim, a oni taj sadržaj mogu dalje dijeliti. Drugo je da društveni mediji poslovnim organizacijama mogu predstavljati platformu za otvaranje dijaloga na *Facebooku*, *Twitteru* i blogu, te njihova primjena u provođenju strategije za korporacijski dijalog može voditi povećanoj transparentnosti i neposrednosti te omogućiti korisnicima sudjelovanje ili izravno uključanje u komunikacijski proces dodavanjem sadržaja, komentara, oznaka i dr. (Bonsón i Flores, 2010: 25).

Kent i Taylor (Kent i Taylor, 2008, prema Taylor, 2010: 411) su razvili pet mrežnih dijaloških načela: jednostavnost korištenja, korisne informacije, zadržavanje posjetitelja, ohrabivanje ponovnih posjeta stranicama i stvaranje sustava povratnih informacija za dijalog. Takva javna otvorenost značila bi da poslovne organizacije žele primati povratne informacije i održavati dijalog, no, kako neka istraživanja pokazuju, u praksi to često nije tako.

Dijalog poslovne organizacije s klijentima treba biti etičan, iskren, otvoren i autentičan na svim kanalima za komunikaciju, pa tako i na društvenim mrežama. One bi se mogle koristiti *Facebookom* za slušanje, sudjelovanje i poštovanje zajednice, a ne za nametanje kontrole (DiStaso, 2014: 44–45). Neke pak organizacije, iako su imale mogućnosti za dijalog na svojim stranicama, nisu iskoristile te prilike jer nitko nije odgovarao na upite korisnika. Guidry i dr. (2016: 345) ističu kako su društvene mreže (ponajprije *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* i *Pinterest*) promijenile način na koji organizacije mogu komunicirati sa svojim dionicima te pružile nove mogućnosti za izravan dijalog s organizacijama, ali i međusobno. Zbog toga je potrebno dobro isplanirati program društvenih mreža kako bi se iskoristile sve prednosti ovoga komunikacijskog alata (Lee i dr., 2014: 158). Lee i dr. navode niz studija (McCorkindale, 2010; Nordstorm, 2012; Waters i dr., 2009) koje su zaključile kako „organizacije, iako imaju potencijal da iskoriste *Facebook* za interakciju sa zaposlenicima i klijentima, to rijetko čine“ (Lee i dr., 2014: 158). Do sličnog su zaključka došli i Rybalko i Seltzer (2010), Lovejoy i dr. (2012) te Messner i dr. (2012) koji ističu da su „mnoge vrste organizacija i industrija propustile iskoristiti platforme društvenih medija kao dvosmjerne

komunikacijske kanale“ (Guidry i dr., 2016: 345). Lee i dr. (2014: 158) također navode kako je jedan od razloga zašto se kompanije učinkovito ne koriste društvenim medijima za poticanje dijaloga u tome što glavnu ulogu tih tehnologija povezuju s pružanjem informacija, a ne s izgradnjom zajednice.

Dijalog kao interaktivan proces komunikacije i dijeljenja informacija omogućuje različitim organizacijama uključivanje javnosti kao partnera. U dijalogu s ključnim dionicima one mogu bolje razumjeti što im je važno i rješavati probleme dok su još u nastajanju. Mrežni razgovori izvor su ideja, mišljenja, natjecateljske inteligencije i sadržaja (Argenti, 2011: 64; Logan i Tindall, 2014: 147). Sve vrste industrija sve se više koriste društveno-medijskim strategijama kako bi došle do unutrašnjih i vanjskih javnosti jer za uspješnu komunikaciju organizacija mora ići onamo gdje su i njezini dionici (DiStaso i dr., 2011: 326; Johnson i Gillis, 2014: 177). Dakle, za njih je važno da prihvate simetričnu komunikaciju. Monolog koji se dosad održavao u tradicionalnom oglašavanju morao se prebaciti na dijalog jer je razdoblje asimetrične komunikacije završilo i javnost sada očekuje dvosmjernu komunikaciju (Capozzi i Rucci, 2013: 47, 52; Hristache i dr., 2014: 70).

Dopisujući se na simetričan način, obje su strane u mogućnosti bolje shvatiti gledište druge strane što je posebno važno prije, tijekom i nakon krize i što predstavlja važan pomak iz jednosmjerne komunikacije prema dvosmjernoj interakciji između javnosti i organizacije (Perry i dr., 2003: 230; Jahansoozi, 2006: 79). Grunig i White (1992: 39) navode da se „dvosmjernim simetričnim modelom koristi za istraživanja i dijalog kako bi se upravljalo sukobima, unapređivalo razumijevanje i izgradilo odnose s javnošću. S ovim modelom obje strane, i organizacija i javnost, mogu biti ili uvjereni ili promijeniti ponašanje“. Zaključuju kako je teško, ako ne i nemoguće, etično i društveno odgovorno primjenjivati odnose s javnošću koristeći se asimetričnim komuniciranjem. Zbog svega navedenoga, poslovne organizacije trebaju ozbiljnije pristupati strateškom promišljanju o suvremenoj komunikaciji i poslovnim odlukama o uvođenju društvenih mreža.

DRUŠTVENI MEDIJI I DIJALOG U KRIZI

Društveni mediji mogu poslovnim organizacijama, uz već postojeće komunikacijske kanale, biti korisni za brzu i izravnu komunikaciju s dionicima tijekom kriznoga događaja. Kako bi to bilo moguće, one moraju uključiti društvene medije u upravljanje kriznim događajima i u sve komunikacijske planove jer su oni tek dio postojećih kapaciteta koji se mogu upotrijebiti u poslovanju, no svakako ih se ne smije izostaviti.

Regan i dr. (2014: 119) proveli su istraživanje o spremnosti dionika da prihvate društvene medije za komunikaciju tijekom krize u prehrambenoj industriji u Irskoj. Zaključak je istraživanja mišljenja irskih interesnih skupina o komunikaciji o rizicima u krizi da učinkovito upravljanje krizom može ovisiti o spremnosti dionika da se prilagode promjenjivomu komunikacijskom okružju, odnosno o njihovoj spremnosti da prihvate društvene medije i da se njima učinkovito koriste. Ono je također pokazalo kako dionici cijene uključivanje

društvenih medija u komunikaciju tijekom krize zbog njihove mogućnosti da brzo prenesu poruke do šire javnosti te općenito imaju pozitivno stajalište o korištenju društvenim medijima u komunikaciji o rizicima. No, najviše ih zabrinjava šteta koju može prouzročiti širenje netočnih ili senzacionalističkih informacija nereguliranim društvenim medijima (Regan i dr., 2014: 130). Regan i dr. (2014: 131) smatraju da se tijekom krize u irskoj prehrambenoj industriji trebala potpuno iskoristiti mogućnost stvaranja dijaloga s javnosti. Također zaključuju da je potrebno bolje razumijevanje razloga zbog kojih su dionici manje skloni sudjelovati u dvosmjernoj komunikaciji o rizicima u krizi, osobito na društvenim medijima koji se i zasnivaju na takvoj komunikaciji. Taj zaključak navodi na potrebu za daljnjim istraživanjima čiji ciljevi bi bili detaljnije istraživanje dionika, njihovih stavova i navika kako bi se prednosti društvenih medija što učinkovitije iskoristile.

No, razvoj društvenih medija prisiljava poslovne organizacije i korisnike na prilagodbu jer ako ne bi bili prisutni moglo bi se dogoditi da se niz komunikacijskih procesa, razmjena informacija i trendova, bilo direktno, bilo indirektno, događaju njima iza leđa. Pavitt (2012: 24) to potvrđuje tvrdnjom kako „informacije putuju brzo, prisiljavajući organizacije da preispitaju komunikacijske strategije“. Jin i dr. (2014: 74) smatraju da se javnost povećano koristi društvenim medijima tijekom kriza, te stručnjaci za krizne komunikacije moraju razumjeti kako strateški optimizirati te alate. Poslovne organizacije mogu informacije s tih kanala koristiti u pripremi PEST i SWOT analiza ili za komunikaciju tijekom kriznih događaja. Perry i dr. (2003: 207) navode dva načina kako internet može biti koristan organizacijama da bi uspješno upravljale kriznim događajima. Prvi način je da se organizacije proučavanjem mrežnog okružja mogu pripremiti na krizu jer su im dostupne goleme količine informacija. Drugi je način, zahvaljujući računalno posredovanoj komunikaciji, pružanje brze i dvosmjerne komunikacije s dionicima, odnosno brzo slanje i primanje odgovora.

Nameće se pitanje zašto bi poslovna organizacija razmjenjivala informacije s dionicima putem društvenih mreža. Stephens i Malone (2010., prema Park i Cameron, 2014: 489) smatraju kako blogovi mogu biti posebno korisni za ublažavanje straha i bijesa javnosti tijekom kriznoga događaja. Potrude li se, organizacije tim kanalom mogu distribuirati iscrpne informacije i objašnjenja koja su potrebna različitim dionicima. Javnost je osjetljivija na poruke organizacije u krizi te je zbog visoke razine nesigurnosti i straha spremnija na komunikaciju kako bi razumjela što se dogodilo i tako smanjila neizvjesnost (Heath i Palenchar, prema Park i Cameron, 2014: 488, 501). Perry, Taylor i Doerfel (2003) savjetuju kako su upravo zato blogovi i drugi društveni mediji idealne platforme organizacijama jer mogu ispričati svoju stranu priče, objasniti planove za rješavanje problema i pridobiti podršku ključnih javnosti (Perry, 2003, prema Park i Cameron, 2014: 489).

Mnoge javnosti pokušat će saznati najnovije informacije i pravodobno se informirati o razvoju krize iz društvenih medija i na društvenim mrežama, stoga stručnjaci za odnose s javnošću i/ili komunikacijski timovi trebaju dobro poznavati prirodu i trendove brojnih medijskih platformi (Capozzi i Rucci, 2013: 11; Wang, 2014: 662). Coombs je istaknuo kako se javnost tijekom krize izrazito oslanja na informacije koje dolaze iz organizacije (Kim i dr., 2014: 817), a to je prednost za nju jer joj omogućuje kontrolu sadržaja koje objavljuje

na svojim mrežnim stranicama i na *Facebooku*. Posebno je potrebno da poslovne organizacije shvate kako većina javnosti prvo traži njihovu izjavu ili priopćenje o događaju na mreži. Zbog toga trebaju maksimalno iskoristiti mogući utjecaj internetskih kanala (Kim i dr., 2014: 812). Caldiero i dr. (2010: 407) navode kako će se organizacije najbolje pripremiti za krizni događaj ako upotrijebe spoj tehnologija i razvijaju odnose s različitim dionicima.

Poslovne organizacije sve se više koriste alatima društvenih mreža za komunikaciju i uspostavu dijaloga s dionicima tijekom kriznih događaja (Stephens i Malone, 2010: 381). Tirkkonen i Luoma-aho (2014: 193) zaključuju kako se „s pojavom društvenih medija ili masovne samokomunikacije tijekom informacija kreće slobodno i krizne komunikacije su ušle u razdoblje izravne interakcije između organizacije i njezinih javnosti“. Također primjećuju kako krize nastaju interaktivno, ne samo zbog samih organizacija već i zbog različitih javnosti: političara, medija, aktivista, potrošača, stručnjaka i građana koji daju izjave o njima. Društveni mediji samo su jedna od brojnih arena za razmatranje i omogućuju javnosti i organizacijama bolju suradnju tijekom krize pružajući organizacijama priliku da prate mišljenje i percepcije građana (Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 194). No, iako je dvosmjerna komunikacija, tj. dijalog, vrlo važna sastavnica društvenih medija, a i neka su istraživanja pokazala kako ljudi tijekom krize daju prednost interaktivnim izvorima u odnosu na statične, organizacije ipak prilično loše iskorištavaju prednosti za mogući dijalog (Stephens i Malone, 2010: 381).

Heath i Taylor (1998) zaključili su kako je glavna korist interneta za organizacije potencijal za razvoj dijaloga s njihovim javnostima, što je posebno važno u vrijeme kriznoga događaja, kada su pod povećanim i intenzivnim praćenjem, jer može moguću štetu smanjiti na najmanju mjeru i ubrzati oporavak (Heath i Taylor, 1998, prema Perry i dr. 2003: 231).

UTJECAJ DRUŠTVENIH MEDIJA NA DIONIKE

Svaka organizacija koja želi upravljati javnošću mora znati kakvu moć ima bijes javnosti u odnosu na strah i kakve posljedice može imati u spoju s društvenim medijima. Castells (2013) smatra da ekonomska kriza i kriza odgovornosti javnih vlasti potiču ljude na razvijanje kolektivnih aktivnosti na neovisnim kanalima kojima tako brane svoje zahtjeve, pa čak i mijenjaju pravila koja utječu na njihove živote, te zaključuje: „U smislu šest osnovnih osjećaja koje su utvrdili neuropsiholozi (strah, gađenje, iznenađenje, žalost, radost, ljutnja), teorija afektivne inteligencije u političkoj komunikaciji ističe kako je bijes okidač, a strah obustavljač.“ (2013: 218-219). Strah se povećava s percepcijom nepravedne akcije i identifikacijom agenta koji je odgovoran za akciju te izaziva anksioznost koja je povezana s izbjegavanjem opasnosti. Strah je prevladan djeljenjem i prepoznavanjem s drugima u procesu komunikacijske akcije. Nakon što je prevladan, nastaje ljutnja, a kada proces komunikacijskog djelovanja uključi i kolektivno djelovanje, počinje promjena. Stvara se najmoćnija pozitivna emocija – entuzijizam – koji izaziva društvene pokrete. Umreženi entuzijasti postali su kolektivni sudionici. Stoga društvene promjene nastaju iz komunikacijskog djelovanja (Castells, 2013: 219).

Castells izdvaja i osnovne značajke društvenih pokreta, poput umreženosti u različitim oblicima, autonomije prostora, pokreta bez vođe, horizontalnosti mreže. Posebno treba istaknuti sljedeći njegov zaključak: „Iako pokreti obično počnu na internetskim društvenim mrežama, oni postaju pokret koji okupira urbani prostor, ili stajanjem na javnim trgovima ili upornim prosvjedima na ulicama“ (Castells, 2013: 222). Tu vrstu hibrida kibernetičkoga i urbanog prostora nazvao je prostorom autonomije, odnosno novim prostornim oblikom umreženih društvenih pokreta. Castells (2013: 222) također smatra kako su pokreti „lokalni i svjetski u isto vrijeme“ jer, iako nastaju u posebnim okolnostima, povezani diljem svijeta, jedni od drugih uče, dijele iskustva i međusobno se nadahnjuju. Castells zapravo upozorava kako ono što se govori na društvenim mrežama može ući u urbani prostor, a samim time i stvoriti krizu.

Budući da društvene mreže mogu utjecati na emocije dionika, Jin i dr. (2014: 74) razvile su moderniji model upravljanja kriznim komunikacijama usklađen s tehnološkim trendovima. Njihovu društveno posredovanom kriznom komunikacijskom modelu ili SMCC modelu (engl. *Social-Mediated Crisis Communication Model*) cilj je razumijevanje kako javnost stvara, konzumira i/ili dijeli krizne informacije u društvenim medijima i drugim izvorima. Pritom se prati: vrsta medija (tradicionalni, društveni ili prepričavanje), izvor informacija (organizacija ili treća strana), podrijetlo krize (unutrašnje ili vanjsko) i strategija poruka. Jin i dr. (2014: 74) tvrde da se SMCC model temelji na odnosima između društvenih medija, tradicionalnih medija i izvanmrežnih prepričavanja te je podrška kriznim menadžerima pri donošenju odluka o tome kako reagirati na mrežne sadržaje. Potrebno je uzeti u obzir podrijetlo krize, vrstu i izvor krizne informacije. Autorice objašnjavaju da vrsta medija označuje kako je poruka prenesena (npr. u *tweetu*, priopćenju itd.), a izvor označuje tko je poslao informaciju (npr. organizacija istaknuta u središtu SMCC modela, novinari, autori blogova, druge organizacije itd.). Zaključile su kako unutrašnje podrijetlo krize kod javnosti izaziva snažnije emocije zbog čega krizni menadžeri trebaju predložiti prilagodljiv odgovor na nju. Prihvati li javnost da je podrijetlo vanjsko, lakše će prihvatiti obrambenu strategiju organizacije. No, za ovaj je rad važan zaključak autorica kako će se kod javnosti, ako krizne informacije širi treća strana u društvenim medijima i ako je podrijetlo krize unutrašnje, vjerojatno razvijati emocije straha, prijezira i gađenja koje će se pojačavati. Izvor i vrsta krizne informacije dodatno utječu na afektivne odgovore. Jin i dr. (2014: 74) također smatraju kako će javnost lakše prihvatiti izbjegavanje organizacije da odgovori ako je kriza doživljena kao vanjska, no takve su informacije najučinkovitije kada ih proširi sama organizacija, a ne treća strana. Organizacije bi trebale reagirati proaktivno, koristeći se službenim kanalima društvenih medija kako bi uspostavile informacijski autoritet i dostupnost, čak i ako nisu uzrokovale krizu. No, rezultati istraživanja također upućuju na to da, ako je kriva organizacija, krizni menadžeri bi se možda trebali usredotočiti na to kako se nositi s negativnim emocijama prema organizaciji i biti spremni odgovarati na antiorganizacijske poruke koje se šire društvenim medijima.

„Priroda društvenih mreža (povezivost, mogućnosti većeg širenja informacija) pokazuje kako članovi mrežnih zajednica mogu utjecati na ponašanja i aktivnosti organizacija, kao i na mišljenje drugih skupina“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 222). No, zbog povećanog širenja razgovora i rasprava o organizacijama, proizvodima, uslugama i politikama na

mreži za organizacije je važno odgovoriti na *online* poruke dionika. Kako bi to bilo moguće, potrebno je utvrditi tko su relevantni dionici i komu će se slati poruke (Sedereviciute i Valentini, 2011: 221–222).

Freemanova teorija dionika „predlaže da opstanak i napredovanje organizacije ovisi o njezinoj sposobnosti da uspostavi bogatstvo, vrijednost ili zadovoljstvo primarnih dionika“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 224). Temelji se na stajalištu da se odgovornost organizacije prema društvu proteže dalje od samoga financijskog uspjeha i odgovornosti prema dioničarima. Organizacije će odlučiti koje dionike i do koje mjere uključiti u procese donošenja odluka. To će učiniti analizom ciljeva, vrijednosti i svojih odgovornosti, kao i onih koji utječu na njihov rad. Stoga su prema teoriji dionika njihova identifikacija i podjela temeljna važnost za upravljanje strateškim organizacijskim odlukama (Sedereviciute i Valentini, 2011: 225).

Sedereviciute i Valentini (2011: 221) predložile su novi pristup analizi dionika. Navode kako je teorija dionika korisna u prepoznavanju i davanju prednosti onim dionicima koji su organizaciji poznati, no neuspješna je u pronalaženju dionika u novim okruženjima (društvenim medijima) u kojima povezivost (engl. *connectivity*) i odnosi imaju ključnu ulogu. Zbog toga su autorice predložile kombinirani pristup između modela istaknutih dionika (engl. *Stakeholder Salience Model* – SSM) i analize društvenih mreža (engl. *Social Network Analysis* – SNA) kako bi analizirale mrežne i izvanmrežne dionike. Dvije definirane dimenzije za klasifikaciju javnosti društvenih medija su povezivost i sadržaj koji se nakon toga uključuju u SSM. Taj pristup spaja skupine dionika koje su organizaciji poznate i one kojih ona nije svjesna, ali koje imaju zanimanje za njezino poslovanje i mogu na nju utjecati i pozitivno i negativno (Sedereviciute i Valentini, 2011: 223).

Poznato je nekoliko načina klasifikacije dionika, no model koji je prepoznat kao uspješan za analizu dionika je SSM koji su predstavili Mitchell i dr. (1997) i čija klasifikacija je snaga, legitimnost i spremnost. Oni su predložili tri glavne skupine dionika: latentnu, buduću i konačnu (engl. *latent, expectant i definitive*). Svaka od njih ima podskupine kojih je ukupno sedam: latentni (posjedovanje moći), neograničeni (posjedovanje legitimnosti), zahtijevajući (posjedovanje žurnosti), dominantni (moć i legitimnost), ovisni (legitimnost i žurnost), opasni (žurnost i moć) i konačni dionici (moć, legitimnost i žurnost) (Mitchell i dr. 1997, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 225–226).

SSM je prihvaćen kao funkcionalni model za definiranje poznatih dionika, no kako se opisane dimenzije dionika mijenjaju, ovu je analizu potrebno provoditi redovito. Njezina je prednost u mogućnosti primjene na postojeće i novoprepoznate dionike, a njezin je nedostatak neprepoznavanje mogućih mrežnih dionika. No, rješenje za taj problem jest model SNA, prepoznat kao potencijalno prihvatljiviji za pronalaženje dionika na društvenim medijima. SNA omogućuje istraživanje dionika i daje smjernice kako procijeniti utjecaj određenih dionika na osnovi broja veza (položaja/vidljivosti) koje netko ima u promatranoj mreži. „SNA je također bitan za podjelu dionika koji nemaju trajnih obilježja u okruženju dionika. Ove skupine dionika postaju važne za organizacije na temelju širine i/ili veličine zabrinutosti“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 226–227). Svrha je analize druš-

tvenih mreža (SNA) „ispitati relacijske sustave – mreže – u kojima dionici djeluju i utvrditi kako priroda strukture odnosa utječe na ponašanja“ (Rowley, 1997, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 227).

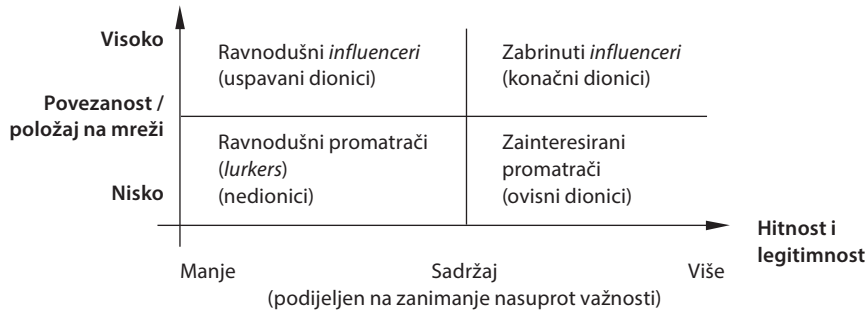
Coombs (2011) navodi kako u kontekstu društvenih medija mrežna perspektiva postaje presudna jer je kod njih također riječ o mrežama i dionicima koji stvaraju i dijele informacije na internetu (Coombs, 2011, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 227). On nadalje tvrdi da „što je veća gustoća i centralnost dionika na mreži, veća je moć koju dionik ima u vezi“, a kako raste broj veza između članova mreže (gustoća) komunikacija na mreži postaje učinkovitija (Coombs 1998, 294, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 226–227). No, gustoća je samo opća procjena mrežne povezanosti i ne pokazuje koji dionici na mreži imaju bolju vidljivost (međusobnu povezanost) u odnosu na druge. Kako bi se razina međusobne povezanosti bolje utvrdila, potrebno je analizirati njihove središnje interese. „Središnji interes dionika (u SNA-u) odnosi se na njihovu posebnu važnost na mreži te je tako do određene razine moguće izmjeriti njihovu snagu/važnost“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 227–228).

Najčešće mjere za procjenu dionika su: a) bliskost, b) stupanj, c) međusobna povezanost“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 227–228). Bliskost (engl. *closeness*) se odnosi na sposobnost dionika da se poveže s drugim članovima mreže, stupanj (engl. *degree*) središnjeg interesa određen je brojem postojećih izravnih veza između dionika na mreži, a međusobna povezanost (engl. *betweenes*) može se primijeniti za otkrivanje latentnih dionika (Sedereviciute i Valentini, 2011: 228). Kako bi lakše procijenili stupanj središnjeg interesa dionika, Wasserman i Faust (2007) osmislili su indeks prestiža kojim se utvrđuje koji su dionici sposobni privući zanimanja drugih. Procjenom prestiža, bliskosti, stupnja središnjeg interesa i međusobne povezanosti moguće je utvrditi koji dionici imaju utjecajan položaj na mreži (Sedereviciute i Valentini, 2011: 228).

Nadalje, Sedereviciute i Valentini (2011: 229) navode kako bi svaku društvenu mrežu trebalo analizirati posebno, procjenjujući dvije dimenzije: međusobnu povezanost i podijeljene sadržaje. Također ističu da SNA omogućuje utvrđivanje najistaknutijih dionika na određenoj društvenoj mreži, što uključuje i one koji imaju utjecaj, ali su latentni i njihova je moć neiskorištena. No, dionik koji raspravlja i dijeli sadržaje, koje drugi članovi na mreži cijene, stječe legitimnost. Stoga autorice predlažu da se organizacije, kako bi utvrdile tko su najvažniji dionici u društvenim medijima, koriste SNA-om. Utvrđene skupine dionika u društvenim medijima povezuju se s modelom SSM u holistički model utvrđivanja dionika (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230).

Na temelju SNA-a mogu se analizirati društveni mediji i utvrditi novi i važni dionici koji mogu biti ili pasivni ili aktivni na mreži koja se istražuje. Budući da dionici u društvenim medijima mogu utjecati na druge članove promičući određene sadržaje, treba se utvrditi tko su oni i pratiti njihove aktivnosti u društvenim medijima (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230). Sedereviciute i Valentini primjećuju da dioniku raste moć ako je bolje postavljen u okviru društvenoga medija i dobiva veću žurnost dijeljenjem sadržaja na internetu. Kako

bi zaslužio legitimnost, treba objavljivati sadržaje koje organizacije smatraju opravdanima te koji imaju i visoku žurnost i moć. Iz takvoga shvaćanja odredile su četiri ključne skupine dionika u društvenim medijima (ravnodušni promatrači, ravnodušni *influenceri*, zabrinuti promatrači i zabrinuti *influenceri*) i uključile ih u skupine dionika u SSM-u (Slika 1.).



▲ Slika 1.
Skupine dionika prisutnih u društvenim medijima
(Sedereviciute i Valentini, 2011: 230)

Ravnodušni promatrači nisu povezani s drugim članovima na mreži i ne pokazuju zanimanje za određenu organizaciju u smislu upotrebe alata društvenih medija, stoga nisu velika prijateljstva. U SSM-u ta je vrsta dionika nazvana i *nedionicima*. Zabrinuti promatrači zainteresirani su za rad organizacije, stvaraju i promiču određene sadržaje na internetu, no nisu postavljeni na mreži dovoljno visoko da bi se njihove poruke brzo proširile, tj. niska im je povezanost. U SSM-u nazvani su *ovisnim dionicima*.

Ravnodušni *influenceri* imaju veze na mreži koja se istražuje, no ne zanima ih određena organizacija. Mogu postati važni jer imaju veliku moć utjecaja na organizaciju. U SSM-u nazvani su *uspavanim dionicima*. Zabrinuti *influenceri* su oni s visokim položajem na mreži i imaju veliko zanimanje za organizaciju. Važni su jer dijele sadržaje koji su važni za organizaciju te se stoga smatra da imaju legitimnost. Budući da imaju visoku vidljivost, njihovi zahtjevi postaju vrlo važni jer mogu doprijeti do velikog broja članova na mreži. Prema SSM-u ta vrsta dionika nazvana je *konačnim dionicima* (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230–231).

Na temelju dosadašnjih pretpostavki Sedereviciute i Valentini (2011: 232) predložile su novi pristup analizi dionika. Njihov holistički model SMM spaja dionike u društvenim medijima (poznate i nepoznate) i one iz izvanmrežnog svijeta povezivanjem s modelom SNA-a. Neke druge studije (npr., Belch, Krentler i Willis-Flurry, 2003; Keller i Berry, 2003; Valente i Pumpuang, 2007; Boster i dr., 2011) pokazale su kako „sam SNA nije dovoljan za utvrđivanje razine utjecaja u mrežnoj zajednici“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 234).

Iste autorice (2011: 232) su predložile:

- a) utvrđivanje izvanmrežnih dionika primjenom modela SSM
- b) organizaciju utvrđenih izvanmrežnih dionika u relevantne skupine
- c) utvrđivanje mogućih dionika u društvenim medijima primjenom SNA-a i analizom podijeljenih sadržaja
- d) klasifikaciju dionika u skupine (prema povezanosti i sadržaju)
- e) spajanje rezultata mrežnih i izvanmrežnih dionika u mapu.

Ovaj model povezuje mrežne i izvanmrežne dionike na temelju snage, legitimnosti i spremnosti, stoga se dionici u društvenim medijima mogu izravno povezati s određenim skupinama dionika, kao što je i prikazano na slici 1. (Sedereviciute i Valentini, 2011: 232).

Sedereviciute i Valentini (2011: 233) ističu da „društveni mediji omogućuju tvrtkama pravodobno i izravno uključanje u izravnu komunikaciju s krajnjim potrošačima uz relativno niske troškove i višu razinu učinkovitosti nego što se može postići s tradicionalnijim komunikacijskim alatima“. Društveni mediji smatraju se korisnim kanalima zbog svoje sposobnosti da omoguće organizacijama sudjelovanje u izravnim razgovorima s različitim skupinama dionika, tj. za komunikaciju nije potrebno posredovanje, npr. masovnih medija (Sedereviciute i Valentini, 2011: 233).

Dionicima mogu biti korisni društveni mediji kada traže informacije ili kada žele reagirati na ključne probleme. Bekmeier-Feuerhahn i Eichenlaub (2010) tvrde da su društveni mediji važni u svakodnevnom životu ljudi jer se smatraju relevantnim sredstvima za prevladavanje današnje složenosti gospodarskih i društvenih sustava te problema nepotpunih informacija, informacijske asimetrije i neizvjesnosti zbog mogućih aktivnosti (Bekmeier-Feuerhahn i Eichenlaub, 2010, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 233). Kim i Grunig (2011, prema Sedereviciute i Valentini, 2011: 233) navode da ljudi zbog toga traže sve više informacija u zajednicama, virtualnim ili stvarnim, odabiru ih i dijele kako bi mogli donositi odluke, povećati znanje ili rješavati probleme. Društveni mediji mogu biti koristan alat organizacijama koje teže izravnoj interakciji s dionicima ili onima koje traže relevantne informacije (Sedereviciute i Valentini, 2011: 233).

Holističkim modelom SMM Sedereviciute i Valentini (2011: 234) istaknule su i važnost stalne analize društvenih mreža te povezanosti dionika i podijeljenih sadržaja na njima. Također dodaju da su isti dionici aktivni na više društvenih mreža koje su međusobno vrlo različite, pa je svaku od njih potrebno odvojeno analizirati.

POGREŠKE I POTENCIJALI POSLOVNIH ORGANIZACIJA U DRUŠTVENIM MEDIJIMA TIJEKOM KRIZA

Nekoliko svjetskih primjera pokazuje etičke pogreške poslovnih organizacija u ponašanju i komunikaciji s dionicima u društvenim medijima tijekom kriza, odnosno njihovu očitu nespremnost na dovoljno brzu prilagodbu novim komunikacijskim tehnologijama i zahtjevima za transparentnijim poslovanjem. Coombs (2014: 126) opisuje Nestléovu krizu

povezanu s nabavom palmina ulja. Godine 2009. Nestlé i Greenpeace imali su sukob na društvenim medijima zbog palmina ulja koje se upotrebljava za proizvodnju velikog broja proizvoda u različitim industrijama. Naime, Nestlé je za nabavu palmina ulja surađivao s grupom Sinar Mas koja je uništavala kišne šume kako bi izgradila plantaže palmi. Budući da su kišne šume staništa orangutana, Greenpeace je tvrdio da Nestlé u suradnji s grupom Sinar Mas pridonosi njihovom uništenju i tako ugrožava opstanak orangutana. Taj je sukob počeo dokumentom koji opisuje povezanost Nestléa i uništavanja kišne šume na posebnoj mrežnoj stranici Greenpeacea i videom na *YouTubeu* te je prerastao u velik sukob u društvenim medijima. Kriza koja je uslijedila primjer je pogrešne strategije komuniciranja u društvenim medijima. Tijekom komunikacijske kampanje Greenpeace se koristio različitim mrežnim kanalima kako bi što više istaknuo svoja stajališta. Legitimnost svojih stajališta Greenpeace je oblikovao u poruke koje su povezivale neodgovorno iskorištavanje izvora palmina ulja i uništavanje kišne šume. S druge strane, Nestlé je reagirao primjenom strategije suzbijanja (engl. *repression*), a pokušao je i silom ukloniti negativan video na *YouTubeu*. No, ta je odluka bila loš izbor jer se interes za sadržajem videa povećao, a time se tema proširila i na tradicionalne medije. Coombs (2014: 135) navodi kako je Nestléov problem bio „prvi i pogrešan korak u primjeni strategije suzbijanja što je potkopalo možebitne dobrobiti koje su mogle proizići iz primjene strategije preoblikovanja“ (engl. *reform response*). On je zaključio kako je, osim odabira pogrešne komunikacijske strategije, Nestléova etička pogreška bila u:

- >nepokazivanju brige nabavljanjem palmina ulja načinom koji je dopuštao stalnu nepravdu prema manje moćnim dionicima
- >neprihvaćanju slobodnog širenja ideja internetom, tj. pokušaj cenzuriranja.

Nakon niza loših komunikacijskih reakcija Nestlé je promijenio pristup, odustao od strategije preoblikovanja te zamijenio i dobavljača palmina ulja. Organizacija je tako postala primjer neučinkovite upotrebe društvenih medija, dokazujući kako „komunikacija tijekom bilo koje krize može pogoršati situaciju ako komunikacijska strategija ne odgovara zahtjevima krize“ (Coombs, 2014: 135).

Gregoire i dr. (2014: 1) istraživali su kako društveni mediji utječu na načine komunikacije potrošača s tvrtkama o lošim uslugama, tj. na pritužbe potrošača. Otkrili su šest različitih načina na koje se potrošači koriste društvenim medijima kako bi objavili svoje nezadovoljstvo: izravnost, podrška, kritiziranje, ogovaranje, prkos i hranjenje strvinara (Gregoire i dr. 2014: 4). Autori smatraju važnom novošću što se mnogi potrošači koriste društvenim medijima, kao što su *Twitter* i *Facebook*, za dobivanje izravnog pristupa službi za korisnike te je ono što je trebalo biti privatna žalba postalo javna žalba s važnim javnim posljedicama. Jedna od mogućih posljedica je izbijanje ozbiljnih kriza. Stoga, kako bi ih izbjegle i utvrdile o kojoj je od šest vrsta žalbe riječ, tvrtke trebaju pažljivo pratiti objave u društvenim medijima (Gregoire i dr. 2014: 6).

Gregoire i Fisher smatraju da nakon dvostruke pogreške tvrtke u odnosu prema potrošačima, oni mogu osjećati ljutnju i misliti kako je osveta na mreži jedino preostalo sredstvo za postizanje pravde (Gregoire i Fisher, 2008, prema Gregoire i dr. 2014: 9). Tako je

postupio i Dave Carroll – prije nego što je objavio video *United Breaks Guitars*, pokušao je problem riješiti s tvrtkom United Airlines. Naime, u proljeće 2008. godine tijekom utovara tereta u zrakoplov oštećena je njegova gitara vrijedna 3.500 US\$. Glazbenik je nakon 9 mjeseci pregovora sa zrakoplovnom kompanijom o odšteti primio negativan odgovor, te je bend je *Youtubeu* objavio pjesmu pod nazivom *United Breaks Guitars*. Pjesmu je od tada poslušalo više od 20 milijuna slušatelja, a bend je naknadno objavio još dvije pjesme o ovom događaju. Tripp i Gregoire su u istraživanju o mrežnim objavama utvrdili kako je oko 96 % onih koji su objavljivali žalbe na mreži pokušalo riješiti svoje probleme u sustavu (Tripp i Gregoire, 2011, prema Gregoire i dr. 2014: 9). Kako bi se izbjegle takve situacije, autori savjetuju tvrtkama da brže prepoznaju prijetnje praćenjem sustava i javnim objavljivanjem o čemu je riječ. Kako se kriza razvija, tvrtka treba ostati aktivna u društvenim medijima. Nakon krize potrebno je obratiti se potrošaču koji se žalio i pronaći odgovarajuće rješenje. I, konačno, nakon naknade potrebno je provesti analizu i utvrditi slabe točke koje su dovele do takve situacije te ih ispraviti. Potrebno je i obratiti se javnosti te opisati poduzete aktivnosti kako bi se pokazalo da je problem uklonjen. Posebno je važno voditi računa o tome da je žalbu teško ukloniti jednom kada postane viralna.

Guidry i dr. (2016: 344) proveli su istraživanje kriznih informacija koje su građani objavljivali o deset vodećih svjetskih tvrtki za posluživanje brze hrane na *Instagramu*, uključujući odgovore tvrtki i njihovu upotrebu *Instagrama* općenito. Za istraživanje su odabrali ovu platformu jer o njoj ima vrlo malo znanstvenih istraživanja (Guidry i dr., 2016: 345). U studiji je provedena analiza *Instagrama* kao novog oblika informiranja o krizi koji omogućuje praćenje ključnih problema u predkriznoj fazi radi pripreme za krizni događaj, kao i primjene alata krizne komunikacije tijekom organizacijskih kriza. Zaključili su kao i Dutta-Bergman (2006) da se „mrežno sudjelovanje tijekom kriza često se prenosi na izvanmrežno sudjelovanje u rješavanju krize“ te kao Jin i dr. (2014.) da „organizacije više nemaju izbora o tome hoće li uključiti društvene medije u upravljanje kriznim situacijama; jedini je izbor kako to učiniti“ (Guidry i dr., 2016: 346).

Istraživanje je trajalo dva tjedna i analizirano je 711 objava s negativnim predznakom. Tvrtke u uzorku bile su McDonald's, KFC, Subway, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, Domino's Pizza, Dunkin' Donuts, Dairy Queen i Papa John's Pizza. Ukupno su analizirane 662 objave korisnika *Instagrama* te 49 objava sa službenih stranica tih tvrtki na *Instagramu*. Od deset analiziranih tvrtki osam ih je imalo službene stranice na *Instagramu*.

Primjenom SMCC modela analizirane su objavljene negativne fotografije i videosadržaji, kao i aktivnosti samih tvrtki na platformi (Guidry i dr., 2016: 344–345). Utvrđeno je da negativne sadržaje o istraženim tvrtkama objavljuju i kupci i zaposlenici te da se negativan ton u prvom redu odnosi na kvalitetu usluge i radne okoline (Guidry i dr., 2016: 344). Četvrtinu objava napravili su zaposlenici, a pozitivne i neutralne objave češće su privukle oznake sviđanja (engl. *likes*) nego negativne (Guidry i dr., 2016: 354). Istraživanje je također pokazalo da tvrtke tek počinju otkrivati *Instagram* te da vrlo malo komuniciraju s korisnicima. Nijedna od tvrtki nije odgovorila ni na jednu negativnu objavu kupaca i zaposlenika (Guidry i dr., 2016: 354–355). Rezultati naglašavaju da stručnjaci za odnose s

javnošću trebaju pridavati važnost praćenju objava i razgovora na *Instagramu* te uključiti ovu platformu u kriznu komunikaciju i planove društvenih medija. Naime, klijenti i zaposlenici mogu stvoriti krizu uz dva klika s mobilnog telefona (Guidry i dr., 2016: 355–356).

ZAKLJUČAK

Pojava i razvoj društvenih medija zakomplicirali su odnose između različitih dionika jer svi imaju jednake mogućnosti podijeliti svoja mišljenja sa svima. Njihovo osnovno obilježje jest to što se ideje i informacije u vrlo kratkom vremenu šire globalno. Takvom načinu komunikacije morale su se prilagoditi i poslovne organizacije. Kako bi mogle pratiti probleme i interese svojih dionika, one moraju pronaći način kako doći do takvih informacija. To čine različitim istraživanjima društvenih medija i analizama dionika.

Prije pojave novih medija organizacijama je bilo puno lakše odlučivati koje dionike će i do koje mjere uključiti u procese donošenja poslovnih odluka. No, razvojem društvenih medija stvorena su dva nova momenta, prvi je da poslovne organizacije moraju uložiti puno više napora u otkrivanje stavova dionika i u nove pristupe analizi dionika, a drugi je da se dionici putem društvenih medija mogu udruživati u zajednice, izmjenjivati ideje i ključne informacije od zajedničkog interesa što ih osnažuje do te mjere da se organiziraju u pokrete kojima mogu utjecati na promjene u društvu. Za poslovne organizacije ovo znači da se svaki njihov neetičan postupak velikom brzinom dijeli na društvenim medijima, utječe na ugled, na ponašanje kupaca i zakonodavnih vlasti i sl., dok istodobno takva informacija može puno značiti i konkurentskoj organizaciji.

To je posebno važno znati onima koji žele uspješno upravljati kriznim događajima jer je jedna od osnovnih prednosti društvenih medija mogućnost dijaloga, tj. dvosmjerne i višesmjerne istodobne komunikacije. No, kako bi bile u mogućnosti iskoristiti prednosti društvenih medija za dijalog tijekom kriznih događaja, osim dubinskoga poznavanja dionika, potrebno je da imaju otvorene komunikacijske kanale, odgovarajuće vještine u upravljanju dijalogom, potrebne strateške planove i procedure. Modeli analize dionika koji su prikazani u radu pridonose cjelokupnom poslovanju, npr. potencijalnom razvoju suradnje, prepoznavanju novih trendova, prednosti, prilika i slabosti, aktivnosti, ali i anticipiranju kriznih događaja. Uspješna primjena tih modela može pomoći organizacijama u pravilnom odabiru komunikacijskih kanala tijekom krize i kvalitetnom dijalogu s ključnim dionicima.

Literatura

- >Argenti, Paul (2011) Digital Strategies for Powerful Corporate Communications. *The European Financial Review*: February/March: 61–64.
- >Bonsón, Enrique i Flores, Francisco (2010) Social Media Metrics and Corporate Transparency. *Online*, 34 (4): 23–25.
- >Caldiero, Christopher; Taylor, Maureen and Ungureanu, Lia (2010) Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crises, str. 396-409, u: Coombs Timothy i Holladay, Sherry (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*. Oxford: Blackwell Publishing.

- >Capozzi, Louis i Rucci, Susan (2013) *Crisis Management in the Age of Social Media*. New York: Business Expert Press.
- >Castells, Manuel (2013) *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*. Cambridge: Polity Press.
- >Coombs, Timothy (2007) Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3), 163–176.
- >Coombs, Timothy (2010) Parameters for Crisis Communication, 17–53, u: Coombs, Timothy i Holladay Sherry (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*. Oxford: Blackwell Publishing.
- >Coombs, Timothy (2014) Nestlé and Greenpeace: The Battle in Social Media for Ethical Palm Oil Sourcing, str. 126–137, u: DiStaso, Marcia and Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. New York: Routledge.
- >Derani, Nor Emmy Shuhada i Naidu, Prashalini (2016) The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. *Procedia Economics and Finance*, 35: 650–658. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00080-0)
- >DiStaso, Marcia W.; McCorkindale, Tina i Wright, Donald K. (2011) How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 37 (3): 325–328. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.005>
- >DiStaso, Marcia W. (2014) Bank of America's Facebook Engagement Challenges its Claims of 'High Ethical Standards', str. 33–48, u: DiStaso, Marcia W. i Bortree, Denise Sevick (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York: Routledge.
- >Fuchs, Christian (2014) Critique of the Political Economy of Informational Capitalism and Social Media, str. 51–66, u: Fuchs, Christian, Sandoval, Marisol (ur.) *Critique, Social Media and the Information Society*, New York: Routledge.
- >Gregoire, Yany; Salle, Audrey i Tripp, Thomas M. (2014) Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly, *Business Horizons* 58 (2): 1–10.
- >Grunig, James E., White, J. (1992) The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice, str. 31–64, u: Grunig, James E. (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- >Guidry, Jeanine D., Messner, Marcus, Jin, Yan i Medina-Messner, Vivian, (2016) From #mcdonaldsfail to #dominossucks: An analysis of Instagram images about the 10 largest fast food companies. *Corporate Communications: An International Journal* 20 (3): 344–359.
- >Heath, Robert L. (1997) *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. London: Sage Publications.
- >Heath, Robert L. (2010) Introduction – Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics, str. 1–13, u: Coombs, Timothy W. i Holladay, Sherry (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*. Oxford: Blackwell Publishing.
- >Hristache, Diana Andreia; Paicu, Claudia Elena i Ismail, Nilgün (2014) The impact of the image of the organization in terms of the online communication paradigm. *Theoretical and Applied Economics* 21 (3): 67–74.
- >Jahansoozi, Julia (2006) Relationships, Transparency, and Evaluation: The Implications of Public Relations, str. 61–92, u: L'Etang, Jacquie i Pieczka, Magda (ur.) *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- >Jensen, Linaa J., Sørensen, A. S. (2014) Analyzing Online Social Networks from a User Perspective: A Quantitative-Qualitative Framework, str. 144–159, u: Patriarcho, Geoffroy; Bilandžić, Helena; Jensen, Linaa J. i Jurišić, Jelena (ur.) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*. New York: Routledge.
- >Jin, Yan; Fisher Liu, Brook and Austin, Lucinda L. (2014) Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research* 41 (1): 74–94.

- >Johnson, Kirsten i Gillis, Tamara L. (2014) Journalists and Corporate Blogs: Identifying Markers of Credibility, str. 176–191, u: DiStaso, Marcia W. i Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. New York: Routledge.
- >Kim, Bokyung; Hong, Seoyeon i Cameron, Glen T. (2014) What Corporations Say Matters More than What They Say They Do? A Test of a Truth Claim and Transparency in Press Releases on Corporate Websites and Facebook Pages. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 91 (4): 811–829.
- >Lee, Angela M.; Gil de Zuñiga, Homero, Coleman, R i Johnson, Thomas J. (2014) The Dialogic Potential of Social Media: Assessing the Ethical Reasoning of Companies' Public Relations on Facebook and Twitter, str. 157–175, u: DiStaso, Marcia W. and Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York: Routledge.
- >Logan, Nneka i Tindall, Natalie T. J. (2014) Coca-Cola, Community, Diversity, and Cosmopolitanism: How Public Relations Builds Global Trust and Brand Relevance with Social Media, str. 138–156, u: DiStaso, Marcia W. i Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York: Routledge.
- >Park, Hyojung i Cameron, Glen. T. (2014) Keeping It Real: Exploring the Roles of Conversational Human Voice and Source Credibility in Crisis Communication via Blogs. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 91 (3): 487–507. <https://doi.org/10.1177/1077699014538827>
- >Pavitt, Heather (2012) No place to hide: New technological advances in Web 2.0 and social media may force organisations to improve their corporate social responsibility. *Social Alternatives* 31 (2): 22–26.
- >Penović, Ana; Ličina, Boris; Cetinić, Milica i Rašeta, Irena (2014) *Pobijedite internet (ili će internet pobijediti vas)*. Zagreb: Jasno&Glasno d.o.o.
- >Perry, Daniel C.; Taylor, Maureen i Doerfel, Marya L. (2003) Internet-Based Communication in Crisis Management". *Management Communication Quarterly* 17 (2): 206–232.
- >Regan, Áine; Raats, Monique; Shan, Liran Christine; Wall, Patrick G. i McConnon, Áine (2014) Risk communication and social media during food safety crises: a study of stakeholders' opinions in Ireland. *Journal of Risk Research* 19 (1): 119–133.
- Sedereviciute, Kristina i Valentini, Chiara (2011) Towards a More Holistic Stakeholder Analysis Approach: Mapping Known and Undiscovered Stakeholders from Social Media. *International Journal of Strategic Communication* 5 (4): 221–239.
- >Smith, Ronald D. (2005) *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- >Stephens, Keri K. i Malone, Patty (2010) New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses, str. 381–395, u: Coombs, Timothy i Holladay, Sherry (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*. Oxford: Blackwell Publishing.
- >Taylor, Maureen (2010) Organizational Use of New Communication Technology in Product Recall Crises, str. 410–421, u: Coombs, Timothy i Holladay Sherry (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*. Oxford: Blackwell Publishing.
- >Tench, Ralph i Yeomans, Liz (2006) *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- >Tirkkonen, Paivi M. i Luoma-aho, Vilma (2014) Authority Crisis Communication vs. Discussion Forums: Swine Flu, str. 192–204, u: DiStaso, Marcia W., Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. New York: Routledge.
- >Wang, Xuequn (2014) How Do People Participate in Social Network Sites After Crises? A Self-Determination Perspective. *Social Science Computer Review* 32 (5): 662–677.
- >Waters, Richard D. (2014) Openness and Disclosure in Social Media Efforts: A Frank Discussion with *Fortune 500* and *Philanthropy 400* Communication Leaders, str. 3–20, u: DiStaso, Marcia W. i Bortree, Sevick Denise (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*. New York: Routledge.
- >White, Connie M. (2012) *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*. New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

THEORETICAL ANALYSIS OF THE ROLE OF DIALOGUE AND STAKEHOLDERS IN SOCIAL MEDIA IN MANAGING CRISIS

Žanina Žigo

ABSTRACT *This paper scrutinizes theoretically the issue of how dialogue and stakeholder analysis contribute to business organizations and their communication on social media in times of crisis. It provides a theoretical overview of selected foreign and Croatian literature, thus making a contribution to the understanding of their role in crisis management. In view of the emergence and ever more increasing importance of social media, the existing theories of stakeholder analysis have turned out to be incomplete. Therefore, it is necessary to explore the advantages and disadvantages of the older methods and suggest new, more adequate, ones. The aim of this theoretical paper is to describe the impact and the advantages of dialogue with stakeholders on social media during a crisis. It focuses on the importance of applying the practice of agreement and conflict resolution through dialogue between the organization and its stakeholders. The benefits of social media in building and maintaining trust and stakeholder relations during a crisis are also highlighted, as they can help reduce potential harm to an organization and accelerate its recovery.*

KEYWORDS

DIALOGUE, STAKEHOLDER ANALYSIS, SOCIAL MEDIA, CRISIS

Author note _____

Žanina Žigo :: zanina.zigo@zg.t-com.hr