

Stavovi kritičara odnosa s javnošću u Hrvatskoj o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama

Šikulec, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:835969>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Dora Šikulec

**STAVOVI PRAKTIČARA ODNOSA S
JAVNOŠĆU U HRVATSKOJ O
KRIZNOM KOMUNICIRANJU NA
DRUŠTVENIM MREŽAMA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Dora Šikulec

**STAVOVI PRAKTIČARA ODNOSA S
JAVNOŠĆU U HRVATSKOJ O
KRIZNOM KOMUNICIRANJU NA
DRUŠTVENIM MREŽAMA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2024.

Sažetak

Ovaj diplomski rad analizira stavove praktičara odnosa s javnošću o njihovom korištenju društvenih mreža u kriznom upravljanju. Rad je podijeljen na dva dijela – na teorijski i istraživački dio. U prvom dijelu, predstavljen je teorijski okvir odnosa s javnošću, društvenih mreža i kriznog komuniciranja. Ovaj dio obuhvaća definicije i funkcije odnosa s javnošću, važnost učinkovite komunikacije, specifičnosti rada agencija za odnosa s javnošću te detaljno objašnjava pojam krize, uzroke i vrste kriza, tijek i razvoj kriza, krizni menadžment i planiranje, kao i krizno komuniciranje unutar agencija za odnose s javnošću. Također, detaljno su razmotrene glavne značajke društvenih mreža, njihova uloga u kriznim situacijama, ponašanje korisnika tijekom krize te pozitivne i negativne strane korištenja društvenih mreža u kriznom komuniciranju. U drugom dijelu rada, prikazani su rezultati istraživanja provedenog kvalitativnom metodom polustrukturiranih intervjua. Uzorak je uključivao osam praktičara odnosa s javnošću u agencijama. Rezultati istraživanja ukazuju na to da većina ispitanika ima pozitivan stav prema društvenim mrežama kao ključnim alatima za krizno komuniciranje. Praktičari su istaknuli prednosti kao što su brzina, dvosmjerna komunikacija i mogućnost pravovremenog informiranja javnosti. Međutim, prepoznali su i značajne izazove, poput brzog širenja dezinformacija, negativnih komentara i upitne vjerodostojnosti informacija. Također, naglašena je potreba za pažljivim upravljanjem komunikacijom i osiguravanjem točnosti i transparentnosti objava. Istraživanje je pokazalo da iako su društvene mreže moćan alat u kriznom upravljanju, one zahtijevaju strateški pristup i kontinuirano praćenje kako bi se maksimalno iskoristile njihove prednosti, a minimizirali potencijalni rizici. Uspješno upravljanje krizama putem društvenih mreža može značajno utjecati na percepciju javnosti i dugoročno povjerenje u organizaciju.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, društvene mreže, krizno komuniciranje, PR agencije, praktičari odnosa s javnošću

Abstract

This thesis analyzes the attitudes of public relations specialists regarding their use of social media in crisis management. The work is divided into two parts – a theoretical and a research part. In the first part, the theoretical framework of public relations, social media, and crisis communication is presented. This section covers the definitions and functions of public relations, the importance of effective communication, and the specific work of public relations agencies. It provides a detailed explanation of the concept of crisis, its causes, and types, the course and development of crises, crisis management, and planning, as well as crisis communication within public relations agencies. Additionally, the main features of social media, their role in crisis situations, user behavior during crises, and the positive and negative aspects of using social media in crisis communication are thoroughly examined. In the second part of the thesis, the research results conducted using the qualitative method of semi-structured interviews are presented. The sample included eight public relations specialists from various agencies. The research results indicate that the majority of respondents have a positive view of social media as a key tool for crisis communication. PR specialists highlighted advantages such as speed, two-way communication, and the ability to timely inform the public. However, they also recognized significant challenges, such as the rapid spread of misinformation, negative comments, and questionable credibility of information. The need for careful communication management and ensuring accuracy and transparency in posts was emphasized. The research demonstrated that although social media are a powerful tool in crisis management, they require a strategic approach and continuous monitoring to maximize their benefits and minimize potential risks. Successfully managing crises through social media can significantly influence public perception and long-term trust in the organization.

Keywords: public relations, social media, crisis communication, PR agencies, public relations specialists

Sadržaj

Uvod	1
1. Definicija i funkcije odnosa s javnošću	3
1.1. Važnost učinkovite komunikacije u odnosima s javnošću	5
2. Razumijevanje pojma krize	6
2.1. Uzroci i vrste krize	8
2.2. Tijek i razvoj krize	9
2.3. Krizni komunikacijski plan i tim.....	11
2.4. Krizno komuniciranje u agencijama za odnose s javnošću	13
3. Glavne značajke društvenih mreža danas	15
3.1. Uloga društvenih mreža u kriznim situacijama	16
3.2. Pozitivne i negativne strane korištenja društvenih mreža u kriznim situacijama	17
4. Istraživanje	18
4.1. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja.....	19
4.2. Metode istraživanja	19
5. Interpretacija rezultata istraživanja	20
5.1. Stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama	22
5.1.1. Uloga društvenih mreža	22
5.1.2. Prednosti društvenih mreža.....	25
5.1.3. Izazovi društvenih mreža	26
5.2. Uvid u praksu postupanja agencija u krizi na društvenim mrežama	28
5.2.1. Pretkrizna faza	28
5.2.2. Krizna faza	31
5.2.3. Postkrizna faza	33
5.3. Strateški pristup kriznog upravljanja na društvenim mrežama	35
5.3.1. Korištenje alata i strategija.....	35
5.3.2. Oblikovanje percepcije javnosti.....	37
5.3.3. Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama.....	39
6. Rasprava	41
Zaključak	43
Literatura	44
Prilog	48

Uvod

U ovom će radu biti predstavljeni stavovi praktičara odnosa s javnošću o kriznom upravljanju na društvenim mrežama. Kroz metode polustrukturiranih intervjua istražiti će se kako PR stručnjaci (eng. *public relations* – odnosi s javnošću; nadalje: PR) percipiraju i koriste društvene mreže u kontekstu kriznog komuniciranja, koje prednosti i izazove prepoznaju u tom procesu te njihov strateški pristup kriznom upravljanju.

U današnjem digitalnom dobu internet je preobrazio komunikacijske kanale, a platforme društvenih medija postale su sastavni dio načina na koji pojedinci, organizacije i tvrtke komuniciraju i šire informacije. Platforme poput Facebooka, Twittera, Instagrama i LinkedIna, stekle su ogromnu popularnost i postale moćni alati za komunikaciju zbog svoje goleme baze korisnika i lakog pristupa. Ove su platforme omogućile pojedincima da dijele svoja mišljenja, iskustva i ideje sa širom publikom. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama postalo je ključno područje interesa za stručnjake odnosa s javnošću u današnjem digitalnom dobu. Društvene mreže su svojim dolaskom u potpunosti promijenile način na koji korisnici percipiraju sadržaj te igraju vrlo važnu ulogu u kontekstu upravljanja informacijama, posebice u kriznim situacijama. Tijekom krize javnost se okreće platformama društvenih mreža kako bi tražila informacije i pronašla odgovore na svoja pitanja. Tvrtke i organizacije moraju prepoznati važnost ovih kanala i potencijalni utjecaj na njihov ugled, imidž i reputaciju. Stručnjaci za odnose s javnošću prepoznaju ulogu društvenih mreža u kriznom komuniciranju te su razvili strateške pristupe kako bi učinkovito upravljali krizama. Ovi pristupi uključuju planiranje, pripremu i proaktivno djelovanje kako bi se osigurala pravovremena i točna komunikacija. Uspješno krizno komuniciranje na društvenim mrežama zahtijeva detaljno razumijevanje dinamike tih platformi, kao i sposobnost praćenja i analiziranja reakcija javnosti u stvarnom vremenu. Društvene mreže pružaju platformu za dvosmjernu komunikaciju, gdje organizacije mogu direktno pružiti informacije i odmah dobiti povratne informacije od javnosti, što je vrlo bitno za prilagodbu komunikacijske strategije u kontinuitetu.

Cilj je ovoga rada saznati na koji način društvene mreže pomažu ili odmažu praktičarima odnosa s javnošću kontrolirati krizu na društvenim mrežama i pronaći odgovore na istraživačka pitanja vezana uz istraživanje koje će se provoditi kvalitativnom metodom dubinskih intervjua:

Kako praktičari odnosa s javnošću percipiraju ulogu društvenih mreža u upravljanju kriznim situacijama? Koje su prednosti i izazovi korištenja društvenih mreža u upravljanju krizama prema iskustvima stručnjaka za odnose s javnošću? Kako agencije pristupaju upravljanju krizama na društvenim mrežama te koje strategije i alate koriste?

Rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. U prvom dijelu rada koristit će se literatura i prethodna istraživanja provedena na temu koju rad obrađuje kako bi se dobio bolji uvid i dublje razumijevanje profesije odnosa s javnošću, agencija za odnose s javnošću, razumijevanja pojma krize i društvenih mreža te njihovu ulogu u kriznim situacijama i načinima na koji ih praktičari odnosa s javnošću mogu koristiti za ublažavanje nastale krize. U drugom dijelu rada provest će se istraživanje u obliku kvalitativne metode polustrukturiranih dubinskih intervjua s osam praktičara odnosa s javnošću koji rade u PR agencijama. Intervjui su se proveli u online obliku, a ispitanici su potaknuti na detaljno i dubinsko razmišljanje o postavljenim pitanjima kako bi se detaljno i kvalitetno mogli ocijeniti njihovi stavovi i mišljenja.

1. Definicija i funkcije odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću mogu se shvatiti kao proces, odnosno niz radnji, promjena ili funkcija koje dovode do određenog rezultata. Jedan od popularnih načina za opisivanje ovog procesa jest korištenje akronima *RACE*, koji je prvi predstavio John Marston u svojoj knjizi „*The Nature of Public Relations*“. Akronim *RACE* obuhvaća četiri ključna elementa koja čine aktivnosti odnosa s javnošću: istraživanje (*Research*), koje se bavi identifikacijom problema ili situacije; akcija (*Action*), odnosno planiranje programa za rješavanje identificiranih problema; komunikacija (*Communication*), koja obuhvaća način na koji će se javnost informirati o poduzetim radnjama; te evaluacija (*Evaluation*), koja procjenjuje je li ciljna publika doseguta i kakav je bio učinak poduzetih aktivnosti (Wilcox, Cameron, Reber, 2015).

Kada govorimo o odnosima s javnošću, najčešće se referiramo na skup tehnika i strategija koje su usmjerene na upravljanje načinom na koje se informacije o pojedincima ili tvrtkama prenose javnosti, a posebice medijima. Glavni ciljevi PR-a uključuju prenošenje važnih vijesti ili događaja koji su vezani za određeni brend, održavanje njegovog imidža te ublažavanje potencijalnih negativnih situacija (kriznih događaja) koje bi mogle narušiti njegovu reputaciju. PR aktivnosti uključuju priopćenja za medije, konferencije za novinare, intervju s novinarima, objave na društvenim mrežama i slične komunikacijske forme. Nadalje, velik je broj funkcija u odnosima s javnošću, ali ipak ona najvažnija jest upravljanje percepcijom javnosti o određenoj osobi, brendu ili tvrtki (Hayes, 2024).

Glen M. Broom i Bey-Ling Sha (2013) ističu da odnosi s javnošću pomažu složenom, pluralističkom društvu u donošenju odluka i učinkovitijem funkcioniranju kroz doprinos međusobnom razumijevanju među grupama i institucijama. Oni usklađuju privatne i javne politike te služe različitim institucijama, uključujući poduzeća, sindikate, državne agencije, nevladine organizacije, bolnice, škole, i vjerske ustanove. Za postizanje svojih ciljeva, ove institucije moraju razviti učinkovite odnose s različitim javnostima, poput zaposlenika, članova, kupaca i lokalnih zajednica. Nadalje, odnosi s javnošću predstavljaju menadžersku funkciju koja uspostavlja i održava obostrano korisne odnose između organizacije i javnosti od koje ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Ova definicija pozicionira odnose s javnošću kao ključnu funkciju menadžmenta, jer svaka organizacija mora voditi računa o odnosima s različitim javnostima.

Profesori Lawrence W. Long i Vincent Hazleton nude suvremenu definiciju odnosa s javnošću, opisujući ih kao komunikacijsku funkciju menadžmenta putem koje se organizacije prilagođavaju, mijenjaju ili održavaju svoje okruženje s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Njihov pristup naglašava važnost otvorene, dvosmjerne komunikacije i međusobnog razumijevanja, pri čemu se smatra da ne samo ciljna publika, već i sama organizacija mijenja svoje stavove i ponašanje tijekom tog procesa (Wilcox, Cameron, Reber, 2015).

Prema definiciji koju su ponudili White i Mazur (1996, prema Tench, Yeomans, 2009), odnosi s javnošću usmjereni su na utjecanje na ponašanje različitih skupina ljudi u međusobnim odnosima. Taj utjecaj treba se ostvarivati kroz dijalog, a ne monolog, s različitim ciljanim skupinama organizacije. U tom kontekstu, odnosi s javnošću postaju priznata funkcija koja djeluje kao strateški resurs, pomažući u provedbi korporativne strategije. Rex F. Harlow (1976, prema Tench, Yeomans, 2009) smatra kako odnosi s javnošću predstavljaju specifičnu menadžersku funkciju koja pomaže uspostaviti i održavati obostrane komunikacijske kanale, razumijevanje, prihvaćanje i suradnju između organizacije i njezinih javnosti. Oni uključuju upravljanje problemima i pitanjima te pomažu menadžmentu da ostane informiran i odgovoran prema javnom mnijenju. Harlow također ističe kako odnosi s javnošću naglašavaju odgovornost menadžmenta prema javnom interesu, omogućuju mu da bude svjestan promjena i da ih učinkovito koristi, služeći pritom kao sustav ranog upozorenja za anticipiranje trendova. Kao ključni alati koriste se istraživanje i etičke komunikacijske tehnike.

Odnosi s javnošću odnose se na veze koje organizacije održavaju s različitim javnostima, kako internim tako i eksternim. Te javnosti uključuju ljude koji su pod utjecajem promjena i trendova u društvu. Okruženje u kojem organizacije djeluju dinamično je i podložno stalnim promjenama. Društvo se mijenja, pojavljuju se novi problemi i trendovi, a neki od njih se razvijaju izuzetno brzo. Nadalje, organizacije su sada mnogo odgovornije prema vanjskim javnostima koje žele znati za što se organizacije zalažu, kako se ponašaju i kakav utjecaj imaju na društvo i okoliš. S obzirom na ključnu ulogu koju odnosi s javnošću imaju u uspostavljanju i održavanju dobre volje i međusobnog razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti, jasno je da se mora pažljivo razmotriti i vanjski i unutarnji kontekst u kojem odnosi s javnošću djeluju. Ovaj kontekst, naravno, varira između različitih organizacija, ovisno o prirodi njihovog poslovanja, veličini, području djelovanja i kulturi (Tench, Yeomans, 2009).

W. Timothy Coombs i Sherry J. Holladay (2014) na odnose s javnošću gledaju kao na skup praksi koje zahtijevaju specijalizirane vještine i znanja, ali ih je teško precizno definirati zbog raznovrsnosti unutar same profesije. Na makro razini, odnosi s javnošću mogu se podijeliti na tri glavne kategorije: poslovni sektor, vlada i neprofitne organizacije. Ove prakse se dalje dijele na rad u organizaciji (*in-house*) i rad u agencijama ili konzultantskim tvrtkama. Dok su *in-house* praktičari dio same organizacije i pokrivaju širok spektar funkcija, agencije i konzultantske tvrtke natječu se za klijente i organizirane su oko specifičnih projekata i timova.

1.1. Važnost učinkovite komunikacije u odnosima s javnošću

Društvo bez komunikacije djeluje besmisleno, smatra Atul Malikram (2020) – tijekom proteklih nekoliko desetljeća, s pojavom novih i naprednijih tehnologija, komunikacija je dobila sve veću važnost u društvu. Jednako tako i korporativna komunikacija nužan je alat kojim se može upravljati svim vanjskim i unutarnjim komunikacijama kako bi se postigli zadovoljavajući rezultati. Komunikacija iznimno utječe i na percepciju javnosti jer ono što javnost, mediji ili konkurenti misle o određenom brendu definira njegovu vjerodostojnost. Upravo zato, praktičari odnosa s javnošću imaju vrlo važnu ulogu u komunikaciji kako bi uspostavili respektabilnu percepciju svog brenda u očima ciljane publike. Jedini način da se to i uspostavi je putem učinkovite i transparentne komunikacije između brenda i njegove publike:

„PR određuje javnu procjenu brenda putem strateške komunikacije. Na taj način pomaže vašem brendu da se poveže sa svojom publikom. Danas imamo razne načine komunikacije, od onih temeljenih na tehnologiji poput društvenih mreža, do tradicionalnih kao što su novine, časopisi i brošure. Ako se brend ne predstavlja kao pouzdan, miran i dostojanstven, nikada neće pridobiti odobravanje javnosti.“

Stručnjaci za odnose s javnošću igraju ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju odnosa između organizacija i njihovih dionika. PR stručnjaci moraju komunicirati s namjerom, osiguravajući da svaka interakcija prenosi jasnu poruku, gradi povjerenje i stvara značajne veze. U digitalnom okruženju koji je danas prepun informacija, komunikacija s namjerom je ključna za privlačenje pažnje ciljane publike. PR stručnjaci trebaju definirati ciljeve prije pokretanja bilo koje kampanje ili kreiranja poruke, kako bi svaka interakcija doprinijela ukupnom uspjehu organizacije.

Učinkovita komunikacija temelji se na jasnim i autentičnim porukama koje odražavaju vrijednosti i ciljeve određenog brenda ili organizacije. Povjerenje i kredibilitet ključni su za uspjeh, što zahtijeva dosljednu i transparentnu komunikaciju. PR stručnjaci također trebaju aktivno slušati i uključivati se u dvosmjernu komunikaciju sa svojom publikom, potičući povratne informacije i rješavanje zabrinutosti. (Gupta, 2023).

Komunikacija je ključna za provođenje odluka i postizanje zadanih ciljeva u odnosima s javnošću. Strategije i taktike koje se koriste mogu uključivati različite oblike medijskih objava, konferencija za novinare, specijalnih događaja, aktivnosti na društvenim mrežama, govora, web prijenosa, skupova, plakata, pa čak i usmenih preporuka. Ciljevi komunikacijskog procesa su informiranje, uvjeravanje, motiviranje ili postizanje međusobnog razumijevanja. Da bi komunikator bio učinkovit, potrebno je razumjeti što čini komunikaciju, kako ljudi primaju poruke, kako obrađuju informacije i mijenjaju percepcije te koji su mediji i alati najprikladniji za određenu poruku (Wilcox, Cameron, Reber, 2015). Poruke i sadržaj ključne su komponente učinkovitih komunikacijskih kampanja. Nejasan sadržaj može lako dovesti do pogrešne interpretacije i uzaludnog truda. Pažljivo promišljen sadržaj ključan je za razumijevanje te neophodan za daljnju izgradnju odnosa (Tench, Yeomans, 2009).

2. Razumijevanje pojma krize

Coombs (2015) definira krizu kao percepciju nepredvidivog događaja koji ugrožava ključna očekivanja dionika u vezi sa zdravljem, sigurnošću, okolišem i ekonomskim pitanjima, te može ozbiljno utjecati na performanse organizacije i generirati negativne ishode. Kriza je perceptivna pojava. Ono što obično smatramo krizama su događaji koji se lako percipiraju kao takvi, poput industrijskih nesreća ili uragana. Međutim, percepcija dionika igra ključnu ulogu u definiranju događaja kao krize. Dionici, koji su osobe ili grupe koje su pod utjecajem organizacije ili mogu utjecati na nju (Bryson, 2004, prema Coombs, 2015). Ako dionici vjeruju da je organizacija u krizi, ona doista postoji, a dionici će na organizaciju reagirati kao da se nalazi u krizi (Coombs, 2015).

Richard Luecke i Laurence Barton (2004) definiraju krizu kao naglu ili postepenu promjenu koja rezultira hitnim problemom koji se mora odmah riješiti. Za poduzeće, kriza je svaki događaj koji može uzrokovati iznenadnu i ozbiljnu štetu njihovim zaposlenicima, ugledu ili financijskom stanju. Menadžeri u organizacijama koje su usred krize moraju brzo djelovati kako bi prepoznali,

obuzdali i na kraju riješili izvor krize uz najmanju moguću štetu. Neke krize su poput požara—počinju polako i neprimjetno, ali ako se na vrijeme uoči i ugasi, može se spriječiti veća katastrofa. Međutim, ako se ne prepozna na vrijeme, ti maleni i neprimjetni problemi mogu prerasti u razorni požar.

Prema Zoranu Tomiću (2016), kriza se može definirati kao nastupajući rizik. Ona je neplanirani i neželjeni proces koji traje jedno određeno vrijeme. Na nju nije moguće u potpunosti utjecati te ima više ishoda. Za organizaciju, kriza je okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati jer stvara nesigurnost i stres te narušava standardne rutinske zadatke organizacije. Osim toga, negativno utječe za daljnji razvoj organizacije iako možda na prvi pogled nema dramatične učinke. Ipak, nisu sve krize u potpunosti negativne niti izazivaju propast organizacije. Promatrajući krizu s drugog kuta, ona može biti preokret u životu organizacije i prilika za poboljšanje reputacije i ugleda. Može predstaviti idealnu priliku da uprava nekog poduzeća da uvede potrebne promjene u poslovanju, organizacijske promjene, način razmišljanja ili uvedu novitete. (Tomić, 2016).

Budući da se krize mogu pojaviti u različitim oblicima, za praktičare odnosa s javnošću teško je predvidjeti sve specifičnosti kriza. Jedino što mogu predvidjeti je to da će se kriza dogoditi neočekivano (Tomić, Sapunar 2006). Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom (2003) smatraju da ta „neočekivana“ priroda događaja stvara kriznu situaciju. Američki teoretičari odnosa s javnošću citiraju Cristine M. Pearson i Judith A. Clair (1998, prema Cutlip i sur., 2003: 389) koje krizu promatraju kroz korporativni aspekt:

„Organizacijska kriza je događaj niske vrijednosti i visokog učinka koji prijete životnoj snazi organizacije, a očituje se prema nejasnoći uzorka, posljedica i sredstava za postizanje rješenja, kao i uvjerenju da se odluke moraju hitno donijeti“.

Mnogi ljudi povezuju krizu s izrazito dramatičnim događajem koji uzrokuje masovno uništenje i čak žrtve. Međutim, većina organizacijskih kriza je manje dramatična, ali ipak može imati značajan negativan utjecaj na poduzeće. Problem s povezivanjem krize samo s katastrofalnim događajima je taj što zvuče toliko dramatično da mnogi organizacijski lideri usvajaju mentalitet "to se nama ne može dogoditi". Ipak, nesretni događaji su neizbježni u životu većine organizacija. Postoje dva široka pristupa upravljanju krizama: pokušaj sprječavanja njihovog nastanka i ublažavanje ili smanjenje utjecaja krize kada se dogodi (Crandall, Parnell, Spillan, 2014).

Božidar Novak (2001:28) definira krizu citatom Londonske škole koji krizu opisuje kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“ Nidžara Osmanagić Bedenik (2003) ističe da kriza označava prijelom, odnosno, prolazno stanje koje je teško u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Uz to, autorica definira i poslovnu krizu te navodi kako je ona neplaniran i neželjen proces koji traje ograničeno vrijeme i na koji je moguće utjecati. Također, šteti primarnim ciljevima organizacije te posjeduje ambivalentni ishod (Osmanagić Bedenik, 2003).

2.1. Uzroci i vrste krize

Postoje razni uzroci kriza, ali se općenito mogu podijeliti na vanjske i unutarnje. Kao što i sama riječ sugerira, vanjski uzroci nastaju izvan organizacije u okolini. U tom slučaju, organizacija nema bitnih utjecaja na te uzroke. U kategoriju pripadaju prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu itd. Što se tiče unutarnjih uzroka, one nastaju unutar same organizacije i često takve krize nisu vidljive. Tu pripadaju loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd. (Novak, 2001, prema Tomić, 2016)

Gledajući na krizu s prirodnih i socijalnih pojava, Tomić (2016) ističe da se uzroci kriza mogu podijeliti u tri velike skupine:

1. Prirodne pojave koje se dijele na dvije podskupine:
 - a) geofizičke: npr. potresi, poplave, vremenske nepogode
 - b) biološke pojave: npr. velike epidemije, gripe i sl.
2. Tehnički čimbenici koji su vezani za tehnički i tehnološki razvoj ljudske civilizacije, npr. velike prometne nesreće, veliki požar i eksplozije, nuklearne nesreće i sl.
3. Socijalne pojave kao npr. ratovi, oružani sukobi, gospodarske krize, masovna glad i dr.

Autori Luecke i Barton (2004) ističu kako uzroci krize mogu biti različiti i obično se svrstavaju u nekoliko glavnih kategorija:

1. Prirodne katastrofe - potresi, poplave, uragani i druge prirodne nepogode mogu uzrokovati nepredvidive krize koje zahtijevaju brzu reakciju.
2. Ljudske pogreške - ovo uključuje greške ili propuste zaposlenika, menadžmenta, ili vanjskih suradnika koje mogu izazvati krizu.
3. Tehnološki kvarovi - problemi s tehnologijom, kao što su kvarovi u sustavima, softverske pogreške ili tehnološka zastarjelost, mogu dovesti do ozbiljnih kriza u organizacijama.
4. Vanjski utjecaji - promjene u zakonodavstvu, ekonomski padovi ili konkurentski pritisci mogu dovesti organizaciju u krizne situacije.

Ovi uzroci često dolaze neočekivano, pa je ključno da organizacije budu pripremljene za njih kako bi minimizirale štetu.

Božidar Novak (2001, prema Tomić, 2016) vrste kriza dijeli u tri skupine. Prva vrsta je s obzirom na okolinu iz koje potječu. Takve krize mogu biti krize fizičke naravi, krize javnog mnijenja, krize zbog pogrešaka uprave i krize gospodarsko-političke okoline. Druga vrsta kriza je s obzirom na vrijeme upozoravanja i one se dijele na iznenadne krize i prikrivene krize. Treća vrsta kriza je s obzirom na njihovo doživljavanje te se dijele na neobične krize i percepcijske krize (Novak, 2001, prema, Tomić, 2016).

Mike Seymour i Simon Moore u svojoj knjizi „*Effective Crisis Management*“ koriste metaforu zmije kako bi istaknuli da se krizne situacije pojavljuju u dvama oblicima. Prvi oblik je kobra, a označava iznenadnu krizu. To je katastrofa koja napada iznenada, kompaniju hvata „dok spava“ i ostavlja ju da se suočava s kriznom situacijom. Drugi je oblik piton, a označava sporogoreću, odnosno puzajuću krizu kao skup problema koji snalaze kompaniju jedan za drugim te ju polako uništavaju (Seymour, Moore 2000, prema Tomić, 2016).

2.2. Tijek i razvoj krize

Krizni model Stevena Finka (1986, prema Coombs, 2015) razvijen 1986. godine, jedan je od prvih pristupa koji tretira krizu kao događaj koji se razvija kroz faze. Koristeći medicinsku metaforu, Fink identificira četiri faze životnog ciklusa krize: prodromalna faza, u kojoj se pojavljuju prvi znakovi moguće krize; akutna faza, kada dolazi do kriznog događaja i prve štete; kronična faza, u

kojoj se kriza rješava, a posljedice se osjećaju; te faza rezolucije, kada kriza konačno prestaje biti prijetnja za dionike. Finkov model naglašava važnost prepoznavanja znakova upozorenja i proaktivnog upravljanja krizom kako bi se spriječilo njezino izbijanje.

Krizni model Iana Mitroffa (1994, prema Coombs, 2015) iz 1994. godine dodatno proširuje pristup upravljanju krizama, podijelivši ga na pet faza. Prva je faza detekcija signala, gdje se prepoznaju i djeluje na nove znakove upozorenja. Iduća se faza odnosi na ispitivanje i prevenciju, gdje se analiziraju poznati faktori rizika i smanjuje njihova potencijalna šteta. Treća je faza zadržavanje štete, gdje se kriza pokušava ograničiti kako bi se spriječilo širenje štete. Četvrta faza je oporavak, gdje se organizacija vraća normalnim poslovnim aktivnostima, dok je posljednja faza učenje, gdje organizacija procjenjuje svoj krizni odgovor kako bi poboljšala buduće upravljanje krizama. Mitroffov model stavlja poseban naglasak na preventivne mjere i učenje iz iskustva, čime doprinosi dugoročnoj otpornosti organizacije na krize.

Coombs (2015) definira tri faze upravljanja krizom: pretkriznu fazu, krizni odgovor i postkriznu fazu. U prekriznoj fazi, ključna je uloga praćenja društvenih medija kako bi se identificirali rani znakovi moguće krize. U ovoj fazi, važno je prepoznati tzv. parakrize, koje predstavljaju potencijalne krize koje još ne zahtijevaju aktivaciju kriznog tima, ali ih je potrebno pažljivo pratiti kako ne bi eskalirale. Krizni odgovor se odnosi na trenutnu reakciju organizacije na krizu, pri čemu je od vitalne važnosti koristiti odgovarajuće komunikacijske kanale, uključujući *online* i tradicionalne medije, kako bi se osiguralo da se poruka prenese svim relevantnim dionicima. Postkrizna faza uključuje nastavak komunikacije s dionicima putem društvenih medija i drugih kanala kako bi se pružile informacije i odgovori na dodatna pitanja te na taj način održala transparentnost i povjerenje nakon krize.

Brad E. Hainsworth i Max Menge (1988, prema Tomić, 2016) predstavili su vlastiti model razvoja krize te su ga opisali kao ciklički proces koji se sastoji od četiri stupnjeva. Kada govorimo o prvom stupnju, odnosno izvoru ili potencijalnoj opasnosti, govorimo o krizi koja može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba među ljudima u nekoj organizaciji. Ako se ti sukobi ne riješe, postoji opasnost da će izbiti krizna situacija koja će vjerojatno ugroziti poslovanje i opstanak poduzeća. Drugi stupanj, jačanje ili rastuća kriza je ujedno i kritični stupanj. U ovoj je fazi od iznimne važnosti da organizacija prepozna ozbiljnost problema te da odmah preuzme nadzor nad

upletenim javnostima i oblikuje krizne komunikacijske planove kako bi se pravilno postupilo u nastaloj kriznoj situaciji.

Stupanj u kojoj organizacija sve teže može kontrolirati novonastalu krizu je treći stupanj koji je ujedno i vrhunac, a tu se radi o stvarnoj i kritičnoj krizi. Kada ozbiljnost krizne situacije dođe do uprave organizacije, tada je već krajnje vrijeme da adresiraju krizu i da se odmah počne rješavati. U četvrtom, ujedno i završnom, stupnju krize koji podrazumijeva rješavanje, odnosno smirivanje krize dolazi do smanjenja pritiska na poduzeće jer mediji svoju pažnju i resurse usmjeravaju na druga poduzeća koja se nalaze u sličnoj situaciji. Nakon što kriza zadrži, uprava mora analizirati kriznu situaciju i dobro razmisliti o razvoju kvalitetnog kriznog plana kako bi se ovakve situacije mogle na vrijeme adresirati i razriješiti (Hainsworth, Meng, 1988, prema Tomić, 2016).

2.3. Krizni komunikacijski plan i tim

U svakoj kriznoj situaciji postoje tri ključna koraka koja se moraju poduzeti: identificirati krizu, izolirati krizu i upravljati krizom. Uspješno upravljanje krizom ne završava jednostavnim preuzimanjem kontrole nad situacijom. Nužno je kontinuirano informirati javnost, jer percepcija o načinu na koji se krizom upravlja ne oblikuje se sama od sebe. Poruke koje se šalju moraju biti pažljivo i strateški oblikovane kako bi stvorile željeni dojam među ključnim dionicima. Ključne točke poruke trebaju biti proaktivno razvijene i usmjerene prema specifičnim ciljnim skupinama. Prva izjava koju organizacija prenosi javnosti u kriznoj situaciji ima presudnu ulogu, jer postavlja ton i temelj za sve buduće komunikacije (Fink, 2013).

Prve informacije predstavljaju polaznu točku, a ne krajnji cilj u razumijevanju krize. Krizni tim treba analizirati te informacije kako bi im dao smisao i procijenio jesu li prikupili dovoljno potrebnih saznanja za donošenje određenih odluka. Kroz taj proces, tim dolazi do spoznaje imaju li sve potrebne podatke te moraju procijeniti imaju li dovoljno informacija za donošenje učinkovitih odluka i razumijevanje situacije. Ako je prisutan nedostatak informacija, proces prikupljanja se nastavlja dok se ne osigura dovoljno znanja za donošenje odluka o tome što će organizacija poduzeti i kako će komunicirati krizu (Coombs, 2015).

Tim za upravljanje kriznim situacijama je međufunkcionalna grupa ljudi u organizaciji koja je određena za rješavanje bilo kakve krize i ključni je element pripreme za potencijalnu krizu. On je odgovoran za kreiranje kriznog komunikacijskog plana, njegovo provođenje i rješavanje svih problema koji nisu obuhvaćeni njime. Tim izrađuje krizni plan nakon temeljitog istraživanja ranjivosti svoje organizacije. Krizno planiranje uključuje predviđanje najvjerojatnijih kriza koje će zadesiti organizacija (Pauchant, Mitroff, 1992, prema Coombs, 2015). Za razvoj kriznog plana krizni tim treba informacije o različitim vrstama kriza, sve informacije o potencijalnim krizama i radnje koje se poduzimaju za prevenciju kriza (Coombs, 2015). Tijekom krize odgovornost kriznog komunikacijskog tima je izraditi i širiti poruke koje objašnjavaju krizu, sinkronizirajući percepciju i stvarnost (Fink, 2013).

Krizni komunikacijski plan je dokumentirani plan koji precizno opisuje radnje koje izvršni timovi trebaju poduzeti kada organizaciju zadesi kriza. Svrha ovog plana je unijeti red u situaciju kaosa. Nakon što kriza izbije, odabrani članovi tima za upravljanje krizom zajednički djeluju kako bi uspostavili kontrolu nad krizom i smanjili njezine negativne posljedice. Kada kriza dosegne akutnu fazu, tim se pridržava sljedećih koraka: brzo preuzimanje kontrole, utvrđivanje činjenica, komuniciranje situacije javnosti te rješavanje problema (Devlin, 2007). U svojoj knjizi „*Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*“, Luecke i Barton (2004) predlažu pet koraka za razvijanje učinkovitog kriznog plana. Prvi je korak sastavljanje tima za planiranje. Zatim, treba se procijeniti razmjere problema. Treći je korak krenuti sastavljati plan, četvrti je korak provođenje plana, dok je posljednji korak ažuriranje samog plana.

Nadalje, Sam Black predstavlja šest etapa kriznog plana. Prvi je plan analiziranje mogućih uzoraka kriza gdje je potrebno procijeniti poteškoće bilo da su vanjske ili unutarnje prirode. Druga je etapa priprema samog plana koji bi trebao sadržavati plan komunikacije prije, za vrijeme i nakon krize. Treća etapa je izbor kadrova gdje uprava organizacije je dužna sastaviti popis odgovornih osoba koje će biti na raspolaganju medijima i javnosti u trenutku kada se dogodi kriza. Iduća je etapa komunikacijski kapaciteti u kojoj se dobro trebaju provjeriti opterećenost komunikacijskih linija kako ne bi došlo do komunikacijske blokade. Osposobljavanje je peta etapa kriznog plana i ona je bitna radi pružanja potrebne edukacije osobama koje će na bilo koji način biti uključene u

krizni komunikacijski plan. Posljednja, šesta, etapa kriznog plana je simulacija same krizne situacije. Nakon što organizacija sastavi krizni plan, potrebno je nekoliko puta, u različito vrijeme, simulirati nenajavljenju kriznu situaciju (Black, 2003, prema Tomić, 2016).

Krizni komunikacijski plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv kako bi se mogao primjenjivati u različitim kriznim situacijama. Što se tiče same strukture kriznog plana, on bi trebao sadržavati uvod u kojem je naveden kratak opis članova kriznog komunikacijskog tima, zajednička filozofija poduzeća kao i način uporabe priručnika. Zatim, treba sadržavati postupak, odnosno jezgrovit sažetak načina postupanja u krizi. U njemu trebaju biti uključene javnosti, tj. popis javnosti i načina kontaktiranja, adrese i telefonski brojevi zakonodavnih tijela, članova vlade, obitelji zaposlenih i odvjetnika. Iduća stavka koji svaki krizni komunikacijski plan treba sadržavati jest popis medija s imenima novinara, telefonskim brojevima i adresama te kratak priručnik o načinu komuniciranja s medijima. Izrada plana i načina komunikacije treba biti završeno prije nego što se pojavi potencijalna krizna situacija te se plan treba testirati kako bi njegova struktura bila u potpunosti razumljiva i uporabljiva (Novak, 2001, prema Tomić, 2016).

Krizni komunikacijski tim ima nekoliko uloga koje treba ispuniti kada je u pitanju krizna situacija poput otkrivanja ranih znakova krize, prepoznavanja potencijalnih rizika, pripremu i izradu kriznog komunikacijskog plana, komunikaciju prema zaposlenicima i javnosti te analizu situacije kako bi se spriječilo njezino ponavljanje. (Fontanella, 2022). Uloga kriznog tima u kriznom komuniciranju je izuzetno važna za minimiziranje štete krize. Potencijalni gubici uslijed krize predstavljaju rizike koji mogu utjecati na korporaciju, njezine partnere i druge odjele unutar organizacije. Ti gubici mogu biti i financijski i reputacijski, što naglašava potrebu za temeljitom pripremom i praćenje kriznog komunikacijskog plana kako bi se postigli dogovoreni ciljevi. (Zhiyuan et al., 2023).

2.4. Krizno komuniciranje u agencijama za odnose s javnošću

Prema Mireli Holy (2019: 13), agencije za odnose s javnošću su: „tvrtke koje klijentima pružaju usluge odnosa s javnošću, a ovisno o strukturi, profilu i ekspertizi profesionalaca koje zapošljavaju mogu imati taktički ili strateški predznak.“ Klijenti najčešće angažiraju PR agencije jer od njih očekuju pomoć u informiranju ciljnih javnosti, izgradnji određenog imidža kompanije ili pojedinca

u ciljnim javnostima te motiviranju tih javnosti za provedbu određenih akcijskih planova ili strategija. PR agencije su ujedno komunikacijske agencije i pravne osobe koje se bave odnosima s javnošću i promotivnim oblicima marketinga. Stvaraju nove i kreativne promotivne ideje, bave se dizajnom tiskovnih, radijskih, televizijskih i digitalnih oglasa, zakupom prostora, planiranjem i provedbom kampanja, istraživanjem, anketiranjem i savjetovanjem drugih službi prilikom ulaska i pozicioniranja klijenata na tržištu itd.

Senečić (1998, prema Holy, 2019) komunikacijske agencije dijeli na agencije koje pružaju sve komunikacijske usluge (takve usluge uključuju kreativna rješenja, produkciju, medijsko planiranje, zakup medija i PR), agencije koje pružaju ograničen opseg komunikacijskih usluga (npr. zakup medija, kreativnih rješenja ili digitalnih komunikacija) i specijalizirane agencije koje se koncentriraju na određena i specifična tržišta.

Agencije za odnose s javnošću moraju se natjecati za klijente, često radeći s različitim klijentima istovremeno te su obično su organizirane oko projekata i timova. Agencije su često specijalizirane prema različitim industrijama ili specifičnim funkcijama unutar odnosa s javnošću. Industrijske specijalizacije uključuju sektore poput putovanja i turizma, obrazovanja, financija, građevine, zdravstva, zabave i sporta te tehnologije. Funkcionalne specijalizacije, s druge strane, obuhvaćaju korporativnu društvenu odgovornost i održivost, kriznu komunikaciju, digitalni PR, medijske odnose, upravljanje reputacijom itd (Coombs, Holladay, 2014).

Kada se tvrtka suoči s krizom ili negativnom publicitetom, PR agencije interveniraju kako bi učinkovito upravljale situacijom. Razvijaju strategije krizne komunikacije, pružaju smjernice za rješavanje medijskih upita i nastoje minimalizirati štetu za reputaciju organizacije. PR agencije igraju ključnu ulogu u kontroli narativa tijekom izazovnih vremena. Pomažu organizacijama u razvoju sveobuhvatnih komunikacijskih strategija koje su u skladu s njihovim poslovnim ciljevima. Pomažu definirati ključne poruke, ciljati relevantnu publiku i odrediti odgovarajuće kanale za komunikaciju. PR stručnjaci osiguravaju da su svi komunikacijski naponi dosljedni, koherentni i odražavaju vrijednosti i ciljeve organizacije. PR agencije nastoje graditi i voditi transparentne i značajne interakcije koje grade povjerenje i jačaju odnose (Kazmi, 2023).

3. Glavne značajke društvenih mreža danas

Društvene mreže su započele kao način za interakciju s prijateljima i obitelji, ali su se ubrzo proširile na mnoge druge svrhe. Godine 2004., MySpace je bio prva mreža koja je dosegla milijun aktivnih korisnika mjesečno. Broj korisnika na društvenim mrežama neizmjerljivo je poraslo u godinama koje su slijedile s pojavom Facebooka i Twittera (sada X platforma). Razna poduzeća su se okrenula ovim platformama kako bi odmah dosegla publiku na globalnoj razini (Dollarhide, 2024). Facebook, najveća društvena mreža na svijetu, imala je 2,4 milijarde korisnika u 2019. godini. Ostale društvene mreže, uključujući YouTube i WhatsApp, također su imale preko milijardu korisnika svaka. Ovi brojevi su iznimno veliki – u 2019. godini na svijetu je bilo 7,7 milijardi ljudi, s najmanje 3,5 milijardi je koristilo internet. To znači da su društvene mreže koristile jedna od tri osobe na svijetu i više od dvije trećine svih korisnika interneta. Društvene mreže su promijenile svijet. Brzo i široko prihvaćanje ovih tehnologija mijenja način na koji pronalazimo partnere, pristupamo vijestima i organiziramo se za političke promjene (Ortiz-Ospina, 2019).

U prvom redu, društvene mreže su jednostavno dostupne. Glavni aspekt koji doprinosi velikom uspjehu društvenih mreža je njihova pristupačnost. Svatko s mobilnim uređajem ili računalom i internetskom vezom može lako postati korisnik. Iduća je karakteristika stvaranje i dijeljenje vizuala i sadržaja. Korisnici mogu stvarati sadržaj koristeći vizuale, zvuk ili tekst. Mogu započeti privatne forume, javne rasprave, audio podcaste i čak blogove. Zatim, društvene mreže omogućuju komunikaciju s velikom grupom istovremeno. U roku od nekoliko sekundi, objavljeni sadržaj doseže cijeli krug prijatelja ili neku grupu. U usporedbi s tradicionalnim medijima kao što su novine, gdje se informacije samo prenose, društvene mreže funkcioniraju na dvosmjernoj osnovi. Mogu se dijeliti iskustva, davati i izraziti mišljenja, recenzije i razmjenjivati informacije u stvarnom vremenu. Budući da su korisnici aktivni sudionici, sadržaji i alati se stalno ažuriraju i poboljšavaju. (Moosa, 2024).

Društvene mreže igraju ključnu ulogu u širenju informacija u suvremenom društvu. Platforme poput Facebooka, Twittera i Instagrama omogućuju korisnicima da trenutno dijele vijesti, članke i druge medijske sadržaje s globalnom publikom, čime značajno utječu na način na koji se informacije prenose i konzumiraju. Tradicionalni mediji više nisu jedini izvor vijesti, jer korisnici društvenih mreža mogu brzo dijeliti važne novosti i događaje sa svojim pratiteljima.

Tijekom kriznih situacija, društvene mreže omogućuju brzu cirkulaciju informacija, pomažući u informiranju i zaštiti zajednica. Također, društvene mreže su osnažile marginalizirane glasove i zajednice, omogućujući im da podignu svijest o društvenim problemima i dopru do šire publike, što je dovelo do povećane vidljivosti i podrške važnim pitanjima (Brodowicz, 2024).

3.1. Uloga društvenih mreža u kriznim situacijama

Internet i društvene mreže mogu biti od velike koristi organizacijama kada se nađu u određenoj kriznoj situaciji te ih mogu koristiti kao strateške i komunikacijske alate (Perry et al., 2003, prema Žigo, 2023). Ipak, kako bi se to realiziralo, organizacije moraju najprije nove tehnike i alate savladati, testirati, prihvatiti te implementirati u svoje komunikacijske kanale (Žigo, 2023). Velika prednost društvenih mreža je upravo dvosmjerna komunikacija što organizacijama nudi priliku za upravljanjem brendom, izgradnjom odnosa i reputacije te kontrole pozicioniranja na tržištu (Argenti, 2011, prema Žigo, 2023). Osim u svrhu komunikacije, organizacije koriste društvene mreže kako bi istražili promjene, trendove događaje te potencijalne probleme iz njima interesantnog područja. Coombs naglašava da se javnost za vrijeme krize itekako oslanja na informacije koje dolaze iz organizacije (Kim, Hong, Cameron, 2014, prema Žigo, 2023).

Jedna od glavnih prednosti društvenih mreža tijekom krize je brzina širenja informacija. Kada organizacija objavi nešto na društvenim mrežama, objavu odmah vide svi njezini pratitelji, koji je zatim mogu podijeliti dalje, što značajno povećava doseg i svijest o krizi. Tijekom krize, učinkovita komunikacija je ključna ne samo za pružanje bitnih informacija već i za poticanje osjećaja zajedništva. Društvene mreže omogućuju dvosmjernu komunikaciju, gdje pogođeni pojedinci mogu podijeliti svoja iskustva i direktno komunicirati s organizacijom putem poruka, komentara ili označavanja profila. Organizacije, s druge strane, mogu izgraditi povjerenje i povezanost s pratiteljima pružajući empatiju i rješavajući brige javnosti. Aktivnim sudjelovanjem u raspravama, organizacije mogu ispraviti dezinformacije, smanjiti zabrinutost i pokazati svoju predanost transparentnosti i odgovornosti (Abbas, 2023).

Društvene mreže, zahvaljujući svojim značajkama koje omogućuju jednostavno stvaranje i dijeljenje sadržaja u stvarnom vremenu, učinkovito su korištene za dijeljenje informacija tijekom

kriznih situacija. Ove platforme djeluju kao alati za mobilizaciju resursa koji povećavaju sudjelovanje javnosti u kriznim situacijama (Spring et al., 2019, prema Sharma 2024). Ranija istraživanja dokumentiraju da su društvene mreže, osobito otvorene platforme poput Twittera, korištene za dijeljenje informacija u stvarnom vremenu tijekom požara u Kaliforniji (Lenhart, Fox, 2009, prema Sharma, 2024) i vremenskih neprilika poput uragana Harvey i Sandy (Stewart, Wilson, 2016, prema Sharma, 2024).

3.2. Pozitivne i negativne strane korištenja društvenih mreža u kriznim situacijama

Društvene mreže nude kako pozitivne tako i negativne strane korištenja u kriznom komuniciranju u usporedbi s korištenjem samo tradicionalnih medijskih kanala. Prednosti su brzina, jednostavnost doseg i interaktivnost, što omogućuje organizacijama slanje poruka dionicima koje su osobnije, autentičnije i direktnije. Zahvaljujući prednostima društvenih mreža, organizacija koja ih koristi za kriznu komunikaciju djeluje brižnije, zabrinutije i posvećenije rješavanju problema. Zbog interaktivnosti ovih platformi, organizacije lako mogu vidjeti kako dionici reagiraju i komuniciraju o određenim pitanjima, što im pomaže u planiranju. Glasovi dionika na društvenim mrežama jasno pokazuju trenutni reputacijski status organizacije i koliko su dionici zadovoljni njezinim odgovorom na krizu. Kroz konverzacijski način komunikacije, organizacije mogu pokazati svoju toplinu, empatiju i suosjećanje prema dionicima. Ovakva komunikacija može pridonijeti izgradnji povjerenja i zadovoljstva među dionicima (Ly-Le, 2020).

Iako društvene mreže imaju mnoge prednosti, njihova lako dostupna i brza priroda, osobito putem mobilne tehnologije, donosi i značajne nedostatke. Društvene mreže mogu olakšati ili pogoršati krize širenjem negativnih informacija ili dezinformacija nevjerojatnom brzinom (Gonzalez-Herrero, Smith, 2008, prema Holmes, 2024). Internet u tom kontekstu može funkcionirati poput tradicionalnih medija, ali na mnogo brži i „viralniji“ način, što otežava kriznim komunikatorima kontrolu nad vlastitim narativima. Dodatno, u kriznim situacijama društvene mreže mogu stvoriti puno "buke," kroz koju dionici moraju proći kako bi pronašli ili poslali

relevantne informacije. Ovo naglašava važnost uspostavljanja online odnosa u fazi prije krize kako bi dionici znali gdje potražiti relevantne informacije kada dođe do krize (Holmes, 2024).

4. Istraživanje

U teorijskom dijelu rada prikazana je definicija i funkcije odnosa s javnošću te njihova uloga u radu agencija. Nadalje, objašnjen je pojam krize i kriznog komuniciranja, glavne značajke društvenih mreža kao i njihova uloga u kriznim situacijama. U istraživačkom dijelu rada predstaviti će se provedeno istraživanje kojem je cilj bio saznati na koji način društvene mreže pomažu praktičarima odnosa s javnošću kontrolirati krizu na društvenim mrežama. Istraživanje je provedeno kvalitativnom metodom dubinskih intervjua kako bi se detaljno ispitali stavovi praktičara odnosa s javnošću i dobilo dublji uvid i kontekst u samu temu. Metoda je obuhvatila stavove osam praktičara odnosa s javnošću koji rade u PR agencijama o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama, njihova iskustva u korištenju društvenih mreža za kontrolu krize i njihova predviđanja o utjecaju društvenih mreža na krizno komuniciranje u budućnosti.

Rad je prvenstveno usmjeren na utjecaj društvenih mreža za vrijeme upravljanja kriznom situacijom i na procjenu njihove snage i učinkovitosti kao kanala za kontrolu ili ublažavanje kriznog događaja. Glavni cilj rada je istražiti i ispitati stavove praktičara odnosa s javnošću o korištenju društvenih mreža za vrijeme krizne situacije, uz naglasak na njihova osobna iskustva i mišljenja. Neosporno je reći da su društvene mreže u potpunosti promijenile način kriznog upravljanja na društvenim mrežama. PR stručnjaci su svjesni snage društvenih mreža te ih nerijetko koriste kako bi preuzeli potpunu kontrolu nad kriznom situacijom. Također, ovdje je iznimno bitna i njihova stručnost u komuniciranju, sposobnost brze reakcije te razumijevanje same dinamike društvenih mreža kako bi adekvatno mogli upravljati krizom na društvenim mrežama. PR stručnjaci kreiraju strategije, koordiniraju komunikacijske aktivnosti i osiguravaju dosljednost poruka koje se prenose javnosti, a društvene mreže su odličan kanal za brzu i interaktivnu komunikaciju s javnosti.

4.1. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja

Nakon što je objašnjen predmet istraživanja, cilj je analizirati stavove praktičara odnosa s javnošću o ulozi društvenih mreža u kriznom komuniciranju, identificirati prednosti i izazove korištenja društvenih mreža u kriznim situacijama te analizirati pristupe i strategije upravljanja krizama na društvenim mrežama. Sukladno tomu, istraživanjem se nastojalo dobiti odgovore na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Kako praktičari odnosa s javnošću percipiraju ulogu društvenih mreža u upravljanju kriznim situacijama?
2. Koje su prednosti i izazovi korištenja društvenih mreža u upravljanju krizama prema iskustvima stručnjaka za odnose s javnošću?
3. Kako agencije pristupaju upravljanju krizama na društvenim mrežama te koje strategije i alate koriste?

4.2. Metode istraživanja

Dubinski intervju jedna je od mnogih kvalitativnih istraživačkih metoda koja se koristi za prikupljanje podataka i detaljno ispitivanje stajališta o određenoj temi ispitanika. Cilj je dobiti detaljne informacije pojedinca i dubinsko značenje o određenoj temi, pitanju ili procesu. Dubinski intervju nalikuje običnom razgovoru, ali je osmišljen kako bi potaknuo dubinu značenja iz perspektive sudionika. Postoji nekoliko značajki koje karakteriziraju dubinske intervjuje i doprinose snazi i važnosti ove tehnike. Tradicionalno, dubinski intervjui se provode jedan na jedan. Ovaj format omogućuje istraživaču da se usredotoči na odgovore ispitanika, dok pritom pomno prati popratne signale poput emocija i govora tijela. Istraživač komunicira s ispitanikom koristeći tehnike kao što su induktivno ispitivanje, praćenje primjedbi i traženje objašnjenja kako bi se dodala dubina i pojasnila perspektiva ispitanika (Rutledge, Hogg, 2020).

Kvalitativna metoda dubinskih intervjuja fokusira se na dublje razumijevanje pojava kroz otvorena pitanja koja omogućuju istraživačima da ustanove stavove i motive ispitanika, što često ostaje skriveno u anketama s dominantno zatvorenim pitanjima. Dubinski intervjui se mogu podijeliti na nestrukturirane i polustrukturirane, ovisno o omjeru otvorenih i zatvorenih pitanja te

prisutnosti standardiziranog seta pitanja unaprijed pripremljenih za intervju. Ova metoda omogućava istraživačima da istraže složene aspekte ljudskog ponašanja koje kvantitativne metode često ne mogu obuhvatiti (Pavić, Šundalić, 2021).

Istraživanje se oslanja na metodu polustrukturiranog intervjua, odnosno, pitanja su bila unaprijed pripremljena te su bila identična za svih osam ispitanika. Na taj način, svaki se ispitanik imao prilike izraziti na najbolji način te pružiti ispitivaču svoj subjektivni stav o kriznom upravljanju na društvenim mrežama. Istraživanje je provedeno u svibnju i lipnju 2024. godine u *online* obliku preko platforme Google Meet. Kontaktirane agencije odabrane su sukladno prijašnjim iskustvom u kriznim komunikacijama te im je upit za sudjelovanje u istraživanju bio poslan putem e-maila. Svaki ispitanik je prethodno informiran o svrsi istraživanja i jamčena mu je anonimnost, što je omogućilo otvorenije i iskrenije odgovore, a pitanja su postavljena u skladu s etičkim principima istraživanja. Upitnik se sastojao od 10 pitanja koja su bila podijeljena u tri glavne kategorije koje su prikazane u nastavku rada.

5. Interpretacija rezultata istraživanja

Budući da se istraživanje temelji na kvalitativnoj metodologiji, prikazat će se tematska područja koja su nastala induktivnom metodom kodiranja transkripta intervjua. U radu će biti prikazane tri glavne kategorije, a to su stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama, uvid u praksu postupanja agencija u krizi na društvenim mrežama i strateški pristup kriznog upravljanja na društvenim mrežama. Unutar svake glavne kategorije, nalazi se nekoliko potkategorija unutar kojih su raspisani kodovi.

Tablica 1: Tematska područja provedenih intervjua

GLAVNA KATEGORIJA	POTKATEGORIJE
Stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama	<ul style="list-style-type: none">➤ Uloga društvenih mreža➤ Prednosti društvenih mreža➤ Izazovi društvenih mreža
Uvid u praksu postupanja agencija u krizi na društvenim mrežama	<ul style="list-style-type: none">➤ Pretkrizna faza➤ Krizna faza➤ Postkrizna faza
Strateški pristup kriznog upravljanja na društvenim mrežama	<ul style="list-style-type: none">➤ Korištenje alata i strategija➤ Oblikovanje percepcije javnosti➤ Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama

Tablica 2: Pogled na društvene mreže u kriznom komuniciranju

GLAVNA KATEGORIJA	POTKATEGORIJE
Stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama	Uloga društvenih mreža
	Prednosti društvenih mreža
	Izazovi društvenih mreža

5.1. Stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama

5.1.1. Uloga društvenih mreža

Većina ispitanika smatra da su društvene mreže ključan komunikacijski kanal za brzo i direktno komuniciranje tijekom krize. Naglašavaju kako imaju veliku moć kada je u pitanju pravovremeno informiranje javnosti, za razliku od tradicionalnih medija poput novina i televizije gdje postoji određena odgoda/stanka prije nego što se informacija o krizi pusti u javnost dok kod društvenih mreža ta stanka ne postoji. Naglašavaju kako s društvenim mrežama vrlo lako mogu uspostaviti brzu i direktnu komunikaciju s pratiteljima brenda klijenta. Nadalje, mogu brzo reagirati na upite klijenta, umiriti javnost te pružiti empatiju. Kao dodatnu ulogu ističu da društvene mreže imaju priliku ostvariti transparentnu i iskrenu komunikaciju što je kod krize iznimno bitan aspekt.

I2: „Ukoliko su društvene mreže dobro postavljene, mogu biti od iznimne važnosti – uz radio su jedan od najbitnijih komunikacijskih kanala.“

I3: „Mislim da je danas komunikacija na društvenim mrežama, pogotovo u vrijeme krize, izuzetno važna zato što iz pozicije PR-ovca sva priopćenja koja mi šaljemo, ona mogu imati određen *delay* - društvene mreže su puno brže i direktnije. Neka kompanija može direktno komunicirati sa svojom publikom na način da nema posrednika, već može direktno slati svoju poruku i zato društvene mreže smatram izuzetno važnima.“

I4: „Jako veliku ulogu imaju. Društvene mreže su potpuno promijenile krizno komuniciranje otkad su došle jer su, s jedne strane, otežale stvar, a s druge strane olakšale. Prije društvenih mreža, krize su se rješavale na način da si morao izaći pred kamere i odmah pokušati smiriti situaciju – što, naravno, mnogi nisu htjeli. U krizi se većina klijenata prepadne i zapravo ima nagon zatvoriti se dok sve ne prođe što nije dobro.“

Ispitanik 4 smatra kako se kompanija koja se nalazi u krizi treba odmah oglasiti ili na društvenim mrežama objaviti da čine sve što je u njihovoj moći da otkriju o čemu se radi. Društvene mreže imaju moć brze i direktne komunikacije, zato je prvi korak smirivanje javnosti, odnosno obraćanje putem službenih stranica društvenih mreža. Nadalje, ispitanik I4 navodi da u ovakvim slučajevima društvene mreže imaju jako važnu ulogu jer utječu i na oblikovanje percepcije same javnosti. Javnost će imati drugačiji pogled na brend koji se oglasi odmah nakon krize i brend koji adresira krizu dan ili dva nakon što se dogodila. U potonjem slučaju, javnost je već razvila negativnu percepciju i sliku o brendu koju će kasnije teško moći preoblikovati.

I5: „Društvene mreže imaju izuzetno važnu ulogu tijekom upravljanja kriznom situacijom, ali je ključno pažljivo razmotriti kada i što objaviti. Posebno kada se radi o većim problemima, iako to ne mora biti uvijek slučaj, uvijek je važno biti oprezan pri objavama jer se informacije mogu zloupotrijebiti. Pogrešne informacije ili neprimjerene objave mogu izazvati negativne reakcije. Ljudi, odnosno kupci, fanovi i pratitelji, vrlo su osjetljivi i imaju značajan utjecaj na ishod situacije. Stoga je pažljivo komuniciranje preko društvenih mreža od velike važnosti.“

I6: „Društvene mreže su prvi korak kod gašenja požara svih tih nekih kriznih komunikacija, a ono što je još zapravo zanimljivo, barem unazad negdje dvije ili tri godine, među dva glavna mjesta gdje ljudi odlaze provjeriti informacije kad uoče potencijalnu krizu su, društvene mreže, a drugo

mjesto su tek onda portali poput Indexa, Tportala, 24 sata itd. Na zadnjem mjestu su web stranice klijenata, odnosno brendova, tako da društvene mreže imaju puno veći značaj u toj kriznoj komunikaciji nego što su imale prije.“

I8: „Opisala bih sigurno kao jedan od ključnih kanala kada su u pitanju krizne situacije. Ima vrlo važnu ulogu jer možemo dosegnuti određeni broj korisnika vrlo lako i brzo. Rekla bih da su društvene mreže vrlo moćan alat za dijeljenje informacija, povezivanje s drugima i oblikovanje javne rasprave. Ono što je također bitno je da sva komunikacija na društvenim mrežama bude transparentna i iskrena, u protivnom će se stvoriti negativna percepcija brenda u očima potrošača.“

Svi ispitanici smatraju kako je brza reakcija na društvenim mrežama izuzetno bitna, no uz određenu dozu opreza. U kriznim situacijama, vremenski okvir za reakciju može biti ključan faktor koji određuje hoće li organizacija uspjeti ublažiti negativne posljedice ili će se kriza dodatno produbiti. Naravno, uvijek je poželjno reagirati čim kriza nastane, no svaka objava koja uslijedi tijekom krize treba biti pažljivo provjerena kako ne bi došlo do širenja dezinformacija i tzv. *fake news* (hrv. lažnih vijesti). Prioritet bi trebao biti smirivanje javnosti, posebno ako je riječ o krizi koja može izazvati paniku ili nesigurnost. Brza reakcija ne podrazumijeva samo brzinu, već i kvalitetu informacija koje se dijele. Nekontrolirano ili nepouzdana komuniciranje može imati ozbiljne posljedice na reputaciju organizacije. Danas, gdje su informacije dostupne u stvarnom vremenu, javnost očekuje transparentnost, točnost i pravovremene informacije od brendova i organizacija koje prate.

I1: „Preporuka je reagirati čim prije, ali ne reagirati u sekundi nego paziti na svaku riječ. Vrlo je bitno oglasiti se čim prije makar jednom rečenicom poput: 'radimo sve što je u našoj moći da riješimo ovu situaciju' – takva formulacija je dovoljna da brend da do javnosti da se počeo baviti krizom. Puno ljudi zna zamjeriti jer se tvrtka ne oglasi na nastanak krize – bitno je znati da postoji svijest da si javna osoba ili tvrtka i da imaš prirodan interes i odgovornost da reagiraš, bar jednom rečenicom. U protivnom daješ dojam da nešto skrivaš ili da ti nije bitno.“

I3: „Ako imamo dovoljno jasne informacije i dovoljan skup informacija možemo reagirati u roku sat, dva. Kažem, to ovisi definitivno o krizi koja je nastala, ali ako imamo sve informacije, čuli smo se telefonski s klijentom i ono što je još važnije, oni su se interno usuglasili što smiju komunicirati i što ne smiju. Mi vrlo brzo to uobličimo u neki post ili priopćenje. To nam nije problem. Radimo na tome svaki dan, samo nam je bitna kvaliteta i dostupnost informacija.“

I5: „Izuzetno je važno. Reputacija je vrlo osjetljiva i lako ju je narušiti, stoga je važno ne raditi nekakve nepromišljene poteze. Ljudi su skloni gledati kako određene situacije utječu na njih i njihove živote te će prema tome formirati svoje mišljenje o tvom brendu. Zato je ključno uvijek paziti na način komunikacije, kako bi se izbjegle negativne posljedice. Naravno, važno je brzo reagirati, ali je jednako važno paziti koja će tvoja prva poruka u krizi biti.“

5.1.2. Prednosti društvenih mreža

Kada govorimo o prednostima društvenih mreža, većina ispitanika odmah je istaknula brzinu kao najvažniju karakteristiku i snagu ovih platformi. Brzina omogućava plasiranje informacija odmah, što je ključno u kriznim situacijama. Ispitanici su također naglasili važnost dvosmjernu komunikacije koju društvene mreže posjeduju, za razliku od tradicionalnih medija gdje prevladava jednosmjerna komunikacija. Isto tako, informacije se na društvenim mrežama mogu brzo dijeliti i dosegnuti jako velik broj korisnika. Također, objave na društvenim mrežama su u potpunosti pod kontrolom osobe koja objavljuje sadržaj te se pravilnom, iskrenom i transparentnom komunikacijom može puno lakše graditi povjerenje među pratiteljima.

I1: „Najveća prednost je što u trenutku možeš plasirati informaciju. Isto tako, za razliku od medija, možeš imat dvosmjernu komunikaciju – odgovarat pratiteljima kroz komentare, pitanja i tako 'upravljati' plasiranom informacijom; osim tekstualnog sadržaja, možeš priložiti i fotografije i video snimke i imat veliku kontrolu nad onime što objavljuješ. (...) Za razliku od drugih kanala, npr. medija, imaš kontrolu nad prvom objavom, kontroliraš što ćeš napisati i što će izaći. (...) Možeš odrediti točno u kojem trenutku želiš plasirati neku informaciju i reagirati u minuti.“

Kao najveću prednost društvenih mreža, ispitanik I2 ističe brzinu i društvene mreže uspoređuje s tradicionalnim medijem, novinama, kojima je to ujedno i najveći nedostatak.

I2: „Ako imate mediji, primjerice poput Jutarnjeg ili Večernjeg lista, njemu treba vremena da objave pravovremeno, a vi danas putem društvene mreže, recimo, putem X-a ili putem Facebooka možete pravovremeno postupiti krizi ako imate dobro razrađen sustav komunikacije.“

Ispitanik I3 uz brzinu, ističe i mogućost ostvarenja velikog dosega na društvenim mrežama.

I3: „Svakako jedna velika prednost društvenih mreža je upravo ta brzina kojom se može doći do velikog broja ljudi.“

Iako je neosporno da društvene mreže mogu imati velik doseg, ispitanik I7 smatra kako portal poput Indexa ima puno veći doseg nego bilo koja društvena mreža: „Ako je neka vijest na Indexu pola dana, to je vidjelo pola Hrvatske, još uvijek je besplatan kanal i nema nikakve pretplate na sadržaj. Ipak je to i dalje veći doseg nego bilo kakav kanal na društvenim mrežama.“

I4: „Velika je prednost ta što možeš kontrolirati tu poruku. Dakle, možeš odmah izaći u javnost i reći najosnovnije informacije kako bi ju umirio. Jednom kada kažeš 'mi istražujemo', smanjuješ tu potencijalnu reputacijsku štetu i možeš onda dalje, na neki način, normalno nastaviti raditi i kontrolirati poruke koje se šalju.“

I5: „Rekla bih da je najveća prednost društvenih mreža brzina. Informacije mogu biti objavljene momentalno, što omogućava da poruka brzo stigne do ciljne publike. Za razliku od drugih kanala komunikacije, koji često ovise o posrednicima, društvene mreže omogućavaju direktnu i neposrednu komunikaciju. Time tim za krizno komuniciranje ima potpunu kontrolu nad time što će i kako objaviti.“

Ispitanik I5 nadodaje kako u kriznim situacijama, brzina širenja informacija putem društvenih mreža može biti presudna. Društvene mreže omogućuju dvosmjerno komuniciranje, direktno i bez posrednika, što pokazuje javnosti da brend želi ostvariti autentičnu i transparentnu komunikaciju. Ispitanik I5 smatra kako je ovo također odličan način za izgradnju povjerenja među zajednicom, jer pratitelji cijene pravovremene i točne informacije.

I6: „Prednost je ta što imaš priliku jako brzo reagirati na informacije koje se dijele. Jako velik broj ljudi vidi tvoju objavu u isto vrijeme. Ono što je još važnije, na društvenim mrežama imaš priliku za ostvarenjem dvosmjerne komunikacije. Za razliku, recimo, od portala ili web stranica ili nekog priopćenja koje brendovi šalju kada imaju kriznu situaciju na društvenim mrežama. Mi kao agencija možemo jako brzo odgovoriti klijentovom korisniku na društvenim mrežama i mi kroz taj razgovor nekako ili ga smirimo ili ga usmjerimo gdje treba. Kad oni vide to priopćenje ili ispriku oni nemaju priliku direktno se obratiti brendu, osim ako mu neće slati e-mail, ali onda više ne govorimo o dvosmjernoj, već jednosmjernoj komunikaciji.“

5.1.3. Izazovi društvenih mreža

Ipak, neki smatraju kako društvene mreže mogu imati dvojaku ulogu. S jedne strane, društvene mreže omogućuju kompanijama uspostavljanje direktnog odnosa s pratiteljima putem dvosmjerne

komunikacije, što može donijeti velike koristi. S druge strane, nepravilno korištenje društvenih mreža može prouzročiti štetu zbog brzog širenja dezinformacija i negativnih reakcija. Stoga je ključno pažljivo upravljati komunikacijom na društvenim mrežama kako bi se izbjegle potencijalne opasnosti i štete za kompaniju.

I6: „Upravljanje krizom na društvenim mrežama postalo je teže nego ikada. Danas, pogotovo na platformama poput TikToka, gdje je cilj objavljivati barem jednom dnevno kako bi te algoritam prepoznao i povećao tvoj doseg, situacija je posebno izazovna. Zamislite, u prosjeku, koliko ljudi objavljuje jednom dnevno. To je ogromna količina korisnika koji svojim objavama dosežu određenu publiku, ali nisu dovoljno upoznati s tematikom o kojoj govore, čime šire dezinformacije.“

Iako su društvene mreže dobar kanal za provođenje krizne akcije, jedan ispitanik smatra kako one nisu dobar izvor informiranja jer svatko na društvenim mrežama može plasirati sadržaj kakav želi.

I7: „Informiranje preko društvenih mreža nije najbolji način za prikupljanje vjerodostojnih informacija. Svatko na društvenim mrežama može plasirati sadržaj kakav želi. (...) Svakako nisu toliko pouzdane kao tradicionalni mediji koji ipak moraju odgovarati prema zakonu o elektroničkim medijima i sl., dok ja, kao svoja osoba, kad nešto objavim, ne moram odgovarati u tom kontekstu.“

Analizirajući stajališta PR stručnjaka o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama, može se zaključiti da društvene mreže igraju izuzetno važnu ulogu u upravljanju kriznim situacijama. Svi ispitanici gotovo jednoglasno potvrđuju da su društvene mreže ključan komunikacijski kanal koji omogućuje brzo i direktno komuniciranje s javnošću. Naglašavaju njihovu sposobnost pravovremenog informiranja javnosti, bez vremenskog odgađanja koji je karakterističan za tradicionalne medije, što društvene mreže čini neophodnim alatima u kriznom upravljanju (Ly-Le, 2020). Osim brze i direktne komunikacije s javnošću, jedna od najvećih prednosti društvenih mreža leži upravo u dvosmjernoj komunikaciji (Argenti, 2011, prema Žigo, 2023). Međutim, unatoč prednostima, stručnjaci također prepoznaju značajne izazove i rizike povezane s korištenjem društvenih mreža. Jedan od najvećih rizika je opasnost brzog širenja dezinformacija i negativnih komentara koji mogu izazvati ozbiljne štete ugledu kompanije ili brenda i dodatno pogoršati kriznu situaciju (Gonzalez-Herrero, Smith, 2008, prema Holmes, 2024).

Stoga, nepravilna ili nepažljiva komunikacija na društvenim mrežama može eskalirati krizu i nanijeti dugotrajnu štetu reputaciji organizacije. U takvim situacijama, ključna je pažljiva i promišljena komunikacija. Stručnjaci naglašavaju važnost pravovremene reakcije, ali uz naglasak na točnost, transparentnost i promišljenost svake objave. PR stručnjaci su svjesni da društvene mreže nude nevjerojatne mogućnosti za brzo djelovanje i direktnu komunikaciju, ali istovremeno zahtijevaju strateški pristup kako bi se upravljalo rizicima.

Tablica 3: Postupanje agencija u kriznom upravljanju na društvenim mrežama

GLAVNA KATEGORIJA	POTKATEGORIJE
Uvid u praksu postupanja agencija u krizi na društvenim mrežama	Pretkrizna faza
	Krizna faza
	Postkrizna faza

5.2. Uvid u praksu postupanja agencija u krizi na društvenim mrežama

5.2.1. Pretkrizna faza

Svaka agencija ima vlastiti način poslovanja, međutim kada su u pitanju krize, većina njih reagira na nju na sličan način. U kriznom komuniciranju na društvenim mrežama, pretkrizna faza predstavlja temelj za učinkovito i uspješno upravljanje krizom. Hainsworth i Meng smatraju da agencije koje se bave kriznim komuniciranjem moraju prepoznaju važnost temeljite pripreme prije nego što kriza uopće nastupi te da odmah oblikuju krizne komunikacijske planove kako bi krizi postupila na najbolji način (Hainsworth, Meng, 1988, prema Tomić, 2016). U pretkriznoj fazi, Coombs smatra kako je praćenje društvenih medija od iznimne važnosti kako bi se na vrijeme identificirali rani znakovi moguće krize (Coombs, 2015). Ova faza uključuje dvije ključne

aktivnosti, a to su prolaženje i izrada kriznog plana te proaktivna ili reaktivna pripremu za krizu. Svaka od ovih aktivnosti igra ključnu ulogu u osiguravanju da agencije budu spremne odgovoriti na krizne situacije na pravovremen i učinkovit način.

I1: „Svi trebaju imati plan kriznog komuniciranja – od onih najmanjih tvrtki pa sve do najvećih. (...) S klijentima prolazimo kroz krizni plan, definiramo što treba reći na konferenciji za novinare i kako postupiti u kriznoj situaciji - to je najidealniji scenarij. Naš zadatak je pripremiti tvrtku za takve situacije, osiguravajući da imaju pripremljenih 10 pitanja i odgovora te pružamo savjete o načinu komuniciranja.“

Devlin (2007) ističe kako je krizni plan osnovni dokument koji sadrži strategije i postupke koje krizni tim mora primijeniti u slučaju krize. Glavna značajka kriznog plana je smiriti novonastalu situaciju. Nakon što kriza izbije, odabrani članovi kriznog tima zajednički djeluju kako bi uspostavili kontrolu nad krizom i smanjili negativne posljedice. (Devlin, 2007).

I6: „Prije početka suradnje, još dok se radi strategija ili nekad u tijeku suradnje, radi se jedan priručnik za *community* menadžment. U tom priručniku se na papir stavljaju svi potencijalni krizni upiti. Korigira se veliki broj primjera kako bismo se zajedno s klijentom usuglasili, a po potrebi i s njegovom PR službom, o načinima postupanja i daljnjeg komuniciranja.“

I7: „Najčešće se izrađuju krizni priručnici, posebno za političare. To je interni dokument koji se odobrava na razini Uprave, a u njemu su jasno navedene krizne procedure. Opisani su najizgledniji scenariji, odnosno što se može dogoditi, i tko su točno članovi kriznog tima. Također, navedene su njihove funkcije, kontakti i jasne procedure za svaki od scenarija.“

Ipak, nemaju sve agencije spremne krizne planove za svakog klijenta.

I5: „Naša agencija se trudi biti što spremnija, ali realnost je da se za svaku krizu moraš prilagoditi u hodu. Proaktivno se educiramo i pratimo najbolje primjere iz prakse, ali u konačnici, reagiramo prema specifičnostima svake situacije kada se ona dogodi i po tome radimo plan kako, kada i gdje postupati.“

Ova praksa može predstavljati ozbiljan problem u upravljanju kriznim situacijama. Nedostatak preciznih smjernica i unaprijed definiranih strategija može dovesti do kašnjenja u reakciji, nedovoljne pripremljenosti za neočekivane scenarije te neadekvatnog upravljanja krizom. Kada organizacije djeluju reaktivno umjesto proaktivno, postoji veći rizik od eskalacije problema,

gubitka kontrole nad situacijom te negativnih posljedica po reputaciju i odnose s javnošću. Tomić (2016) navodi kako bi agencije trebale preduhitriti kriznu situaciju te se unaprijed pripremiti za potencijalnu krizu. Uvijek se preporučuje da se strateški isplanira i pripremi za krizu jer u trenutku kada ona dođe, lista prioriteta će se promijeniti (Tomić 2016). Luecke i Barton (2004) ističu kako je ključno da organizacije budu pripremljene za sve moguće potencijalne uzroke krize kako bi minimizirale štetu.

Kada govorimo o pripremanju za potencijalnu kriznu situaciju, gotovo su svi ispitanici odgovorili da se pripremaju proaktivno gdje je to moguće. Njihova proaktivnost izuzetno ovisi o tome u kojem razdoblju krize im se klijent javi. Naravno, sve agencije bi voljele biti unaprijed pripremljene, ali kada se radi o kriznoj situaciji, priprema za krizu nije uvijek moguća.

I5: „Ne mislim da se unaprijed možeš potpuno pripremiti za svaku krizu koja se dogodi. Bez obzira na sve pripreme, uvijek postoje nepredvidive okolnosti koje te mogu iznenaditi.“

S druge strane, dvoje ispitanika smatra da krizu treba očekivati i da se za nju može pripremiti.

I6: „Krizna komunikacija nije nešto što kao prvo očekuješ, ali je nešto na što se možeš pripremati. To je ono na što mi pripremamo i sebe i klijenta.“

I7: „Možeš se pripremiti, itekako, posebno ako imaš ljude koji znaju i imaju iskustva u kriznom komuniciranju. Kod nekih klijenata, poput onih koji imaju snažne sigurnosne i druge protokole, kao što su Zračne luke i Pomorske luke, priprema za krizu je neophodna.“

Dvoje od osam ispitanika smatra kako je reaktivna priprema već znak da se „kasni“ i da je to loš pristup kriznom komuniciranju.

I2: „Uvijek se pripremamo proaktivno. To je ključ cijele priče jer ako ste reaktivni – tu već kasnite. Nekad ne možemo neke stvari predvidjeti, moramo ih raditi u stvarnom vremenu, ali trudimo se da je taj vremenski okvir jako mali.“

I6: „Mi smo uvijek proaktivni i reaktivno je po nama već jako kasno postupanje.“

Neki ispitanici su istaknuli da je svaka krizna situacija jedinstvena i da priprema za krizu ovisi od situacije do situacije.

I3: „I jedno i drugo. Reaktivno reagiramo u trenucima ako nastane kriza koju nismo mogli nikako predvidjeti. No, ako nam klijenti daju *input* ili ako mi sami shvatimo da postoji situacija gdje bi mogla nastati kriza svakako radimo i preventivno, odnosno proaktivno.“

I8:“ Ovisno o kriznoj situaciji. Ako su u pitanju više generalne stvari ili tip situacije koje smo već imali baziramo se na proaktivnosti; točnije poznajemo publiku svakog klijenta i samim time otprilike možemo prepoznati tematiku krizne situacije. Reaktivno reagiramo u slučajevima kada se iznenada dogodi situacija za koju nismo imali pretpostavku, a stvorila se relativno neočekivano.“

Tomić i Sapunar (2006) ističu da je za praktičare odnosa s javnošću teško predvidjeti sve specifičnosti kriza, ali da ono što mogu predvidjeti je da će se kriza dogoditi neočekivano (Tomić, Sapunar, 2006). Cutlip, Center i Broom (2003) smatraju da je upravo ta „neočekivana“ priroda događaja razlog zašto dolazi do krizne situacije. Također, u istraživanju važnosti i pripreme kriznog komuniciranja u kontekstu velikih hrvatskih poduzeća koje su proveli Davor Trbušić i Hrvoje Jakopović (2023), autori su istaknuli kako je većina ispitanika naglasila važnost temeljite pripreme i planiranja kriza, što je ključna praksa u osiguravanju brzog i učinkovitog odgovora na krizne situacije.

5.2.2. Krizna faza

U kriznoj fazi, četiri ispitanika navode kako održavaju hitan sastanak s klijentom. Za vrijeme sastanaka, važno je prikupiti sve relevantne i točne informacije kako bi se razvila strategija za daljnje postupanje u krizi. Također je ključno da klijent pruži agenciji provjerene i istinite informacije. Ako klijent prenese agenciji netočne informacije koje se kasnije plasiraju medijima, organizacija će se suočiti s velikim problemima i njena reputacija će biti ozbiljno narušena.

I3: „Kada klijent ima neku krizu, najčešće odemo na sastanak ili organiziramo sastanak uživo i pokušamo saznati prave i točne informacije. Često zamolimo klijente da budu potpuno otvoreni i da nam ne daju netočne informacije. Jer, ako mi imamo krivu informaciju i to plasiramo prema medijima, to je najgori slučaj jer u tome, čini mi se, reputacija za klijenta je gotovo nepopravljiva.“

I4: „Dogovorimo odmah sastanak na kojem odredimo tko će biti osoba koja će istupati u krizi i prolazimo sve potencijalne scenarije. (...) Veliki izazov zna biti iskrenost klijenata. Mi na početku znamo klijentima reći da nas gledaju kao na svoje odvjetnike, da nam kažu sve istinite informacije,

neovisno koliko nisu lijepe za čuti. (...) Ako znamo sve aspekte, možemo biti spremni na sve scenarije i unaprijed reagirat negdje prije nego što bude kasno.“

I5: „Naš prvi korak je uvijek sastanak s klijentom kako bismo zajedno osmislili najbolji način za rješavanje problema.“

Dvoje ispitanika smatraju kako je neophodno u krizi imati sve činjenice prije nego što se krene komunicirati javnosti i da nikako nije poželjno izlaziti u javnost s neprovjerenim informacijama.

I7: „Najbitnije je, naravno, kod svake krize prvu utvrditi ono tko što, kako, kada, gdje i zašto? Koje su posljedice? Imati odgovore na sva pitanja. Druga komunikacija prije toga nema smisla. (...) Ne može se izaći u javnost s nekim upozorenjima i priznavanjem krivice ako uopće nismo sigurni da je netko tu kriv. (...) Dakle, imati činjenice je ipak najbitnija stvar u kriznom komuniciranju.“

I2: „Ako postoji neka krivnja u kriznoj situaciji važno ju je priznati i dati kontekst; ne izlaziti sa neprovjerenim informacijama, radije izaći s izjavom 'držimo sve pod kontrolom' s kojom ćeš dati do znanja da si svjestan problema, da svi resursi rade da se pronađe krivac ili sl. – bitno je pružiti sigurnost, empatiju, transparentnost.“

Ispitanik I2 naveo je primjer jedne situacije u dječjem hotelu, u kojem se preko društvenih mreža doznalo da je veliki broj djece u tjedan dana dobio crijevnu virusu. Svi koji poznaju kako se virusi šire, znaju da hotel može imati sve sanitarno uređeno i higijenski čisto, ali se virusi brzo šire u zatvorenom prostoru i to ne mora biti krivica hotela. Roditelji su počeli izražavati nezadovoljstvo na društvenim mrežama, a lokalni mediji su izvijestili o situaciji. Hotel je odmah reagirao – oglasili su se putem društvenih mreža i lokalnih medija te je njihova izjava bila prva u nacionalnim medijima. Rekli su da su svjesni problema, da trenutno rade na dezinficiranju prostora i rješavanju situacije. Nisu priznali krivicu, nego su prepoznali postojanje problema i pokazali svjesnost o situaciji. Vrh kompanije se obratio javnosti, a mediji su angažirali liječnike koji su potvrdili da se takva vrsta bolesti jednostavno širi i da to ne mora biti propust hotela. Iako su se negativni komentari širili, nakon što je uprava hotela objasnilo situaciju, pokazala empatiju i izrazila žaljenje, ljudi su počeli davati podršku. Neki su istaknuli da su često boravili u hotelu bez ikakvih problema, što je dodatno ojačalo njihovu reputaciju. Kriza, koja je trajala ukupno tri dana, završila je pozitivno, a hotel je i dalje pun gostiju zahvaljujući pravovremenoj i iskrenoj komunikaciji.

Kada agencija dobije točne informacije od klijenata, slijedi prva objava koja se diže što prije. Nakon inicijalne objave, posao agencija ne staje – slijedi kontinuirano praćenje komentara i cjelokupnog slijeda kriznog komuniciranja. Izuzev komentara javnosti, prate se objave medija kako bi agencija dobila što bolji uvid kako javnost percipira kriznu situaciju. Važno je prvom objavom umiriti javnost i pokazati joj da je brendu stalo do rješavanja krize.

I4: „Kada dobijemo sve informacije od klijenta, odmah dižemo prvu objavu i smirujemo javnost - govorimo da istražujemo i da ćemo ih izvijesti o svemu. Community management radi veliki posao ovdje jer kontinuirano prate komentare ispod objava. (...) Ključ je smiriti javnost i pokazati brigu.“

I6: „Uvijek smo jedan na jedan s klijentom i slažemo odgovor, tj. objavu, koju čim prije puštamo van. Ovdje je jako ključno brzo reagirati kako bi javnosti dali do znanja da nam je stalo što prije riješiti krizu. (...) Nakon objave, aktivno pratimo komentare i ostala događanja kako bismo uvijek bili korak ispred.“

I3: „Trudimo se pratiti sve objave u medijima vezane uz krizu, gledamo je li neki medij krivo prenio informaciju. Ako je, nazovemo novinara i tražimo ispravke članka. Pokušavamo biti što ažurniji i proaktivniji za vrijeme trajanja krize.“

Kao što je ranije spomenuto, otvorena i transparentna komunikacija igra važnu ulogu u kriznom komuniciranju. Danas, javnost i korisnici društvenih mreža ne toleriraju laži i vrlo brzo mogu shvatiti kada su organizacije neiskrene u svojim odgovorima.

I5: „Ključno je biti iskren u komunikaciji, objasniti situaciju ljudima i izbjegavati laganje. Danas je sve toliko dostupno i transparentno da laganje samo može nanijeti dodatnu štetu brendu.“

5.2.3. Postkrizna faza

Opće je poznato da informacije na internetu ostaju tamo trajno – isto vrijedi za krizne situacije. Čak i nakon što kriza prođe, jednostavnim pretraživanjem na internetu, korisnik vrlo brzo može saznati za određenu krizu koja se u jednom trenu dogodila.

I5: „Ono što je loše za klijenta na društvenim mrežama i na portalima je to što su te informacije trajne. Danas, sutra kada netko istražuje tu kompaniju, može doći do hrpe članaka koji su bili objavljeni za vrijeme krize.“

Nakon krize, jedan ispitanik je istaknuo kako su društveno odgovorni projekti dobar način za „saniranje“ štete prouzrokovane krizom.

I4: „Nakon kriznog razdoblja, brendovi trebaju usmjeriti fokus na sanaciju štete kroz razne društveno odgovorne projekte. Npr. intervju, naglasiti uspjeh tvrtke i isticati predanost zajednici. Putem društvenih mreža mogu promovirati svoje projekte kako bi izgradili pozitivnu sliku o sebi i pokazali zajednici da im je stalo.“

Ono što je također bitno je analizirati samu kriznu situaciju kako bi se spriječile buduće krize, što naglašava I8: „Nipošto se ne smije preskočiti korak analize same krize. Važno je detaljno bilježiti ključne stavke kroz cijelu provedbu krizne situacije kako ne bi ponovno došlo do sličnog događaja.“

Kroz tematsku analizu postupanja agencija u kriznim situacijama na društvenim mrežama, može se zaključiti da uspješno krizno komuniciranje zahtijeva temeljitu pripremu, brzu reakciju i otvorenu komunikaciju. Ove prakse su podijeljene u tri faze: pretkriznu, kriznu i postkriznu fazu. U pretkriznoj fazi, većina se agencija usmjerava na temeljito prolaženje i izradu kriznog plana za svakog pojedinog klijenta. U kriznom planu se definiraju strategije i postupci koje će agencija primijeniti u slučaju krize (Devlin, 2007). Proaktivna priprema je naglašena kao nužna, jer omogućava agencijama da predviđaju potencijalne krize i da se na njih pripreme unaprijed. Iako neke agencije reaktivno postupaju u krizi, većina naglašava kako je uvijek bolje biti proaktivan. Kada kriza nastupi, većina agencija održava hitne sastanke s klijentima kako bi prikupile sve relevantne informacije i razvile strategiju za daljnje postupanje u krizi. Gotovo sve agencije su naglasile kako je ključ dobrog kriznog upravljanja imati sve točne informacije kako bi se kasnije izbjegle dodatne komplikacije, što ističe i Coombs (2015) te nadodaje da ako je prisutan nedostatak informacija, proces prikupljanja informacija mora se nastaviti kako bi agencije bile sigurne da imaju sve toče informacije prije nego što nastave komunicirati krizu (Coombs, 2015). Prva objava mora biti plasirana što prije kako bi se umirila javnost i pokazalo da se situacija „drži pod kontrolom“. Komunikacija na društvenim mrežama za vrijeme krize mora biti oprezna, otvorena, iskrena i transparentna. Praktičari odnosa s javnošću imaju vrlo važnu ulogu u komunikaciji kako bi uspostavili respektabilnu percepciju svog klijenta u očima ciljane publike, a jedini način da se to i uspostavi je putem učinkovite i transparentne komunikacije između brenda i njegove publike (Malikram, 2020). Nakon krize, agencije ne smiju zaboraviti na događaje koji su se dogodili. Važno

je usmjeriti se na sanaciju štete kroz društveno odgovorne projekte i izraditi detaljan izvještaj o kriznom događaju. Analiziranje krize je ključ za sprječavanje sličnih situacija u budućnosti.

Tablica 4: Strateško upravljanje krizama na društvenim mrežama

GLAVNA KATEGORIJA	POTKATEGORIJE
Strateški pristup kriznog upravljanja na društvenim mrežama	Korištenje alata i strategija
	Oblikovanje percepcije javnosti
	Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama

5.3. Strateški pristup kriznog upravljanja na društvenim mrežama

5.3.1. Korištenje alata i strategija

Na pitanje o alatima i strategijama koje agencije koriste, odgovori su bili različiti. S jedne strane, tri agencije su spomenule da ponekad koriste softver putem kojeg jako lako mogu dobiti informacije gdje se sve i u kojem vremenu na internetu spomenuo njihov klijent.

I1: „Najčešće koristimo softver koji ti javlja svaki dan, prema ključnim riječima koje upišeš, što se spominje na društvenim mrežama; dnevno ili u periodu od nekoliko sati možeš dobiti informacije što se objavljuje u medijima o tvom klijentu – na taj način si upoznat s time i vidiš tko što piše o tebi, odnosno klijentu, u realnom vremenu.“

I3: „Koristimo razne monitoring alate poput Presscuta, Determa, Mediaboarda i Press clippinga koji nam omogućuju da kontinuirano pratimo medijski odjek tijekom kriznih situacija i tako,

zapravo, možemo vrlo brzo identificirati ključne sadržaje i reakcije javnosti na događaje vezane uz krizu. Alati poput Determa omogućuju analizu sentimenta, odnosno percepcije javnosti o organizaciji ili situaciji tijekom krize. Razumijevanje je li sentiment negativan, pozitivan ili neutralan ključno je za prilagodbu komunikacijske strategije i brzu reakciju.“

Ispitanik I3 nadodaje da alati poput Presscuta, Determa, Mediaboard i Press clippinga igraju ključnu ulogu u strategiji krizne komunikacije pružajući agenciji važne uvide u sadržaj medijskih članaka, ali i sadržaja na društvenim mrežama, kako bi učinkovito upravljala kriznim situacijama. Alati prate objave u tisku, na webu, televiziji, radiju i društvenim medijima. Korištenjem ovih alata agencije mogu brzo reagirati na razvoj situacije, prilagoditi poruke i komunikacijske kanale te se fokusirati na ključne aspekte krize. To može uključivati izradu hitnih priopćenja za medije, prilagodbu sadržaja na društvenim medijima ili organiziranje press konferencija. Mediaboard omogućuje centraliziranje svih medijskih izrezaka i informacija vezanih uz kriznu situaciju. To olakšava pristup ključnim informacijama svim relevantnim dionicima unutar organizacije, kao i brzu pripremu izvještaja i analiza za upravljačke timove. Kroz alate za press clipping, agencije mogu pratiti kako se njihove komunikacijske strategije provode u stvarnom vremenu. To uključuje mjerenje broja medijskih objava, reakcija publike, kao i usporedbu s konkurentskim ili sličnim organizacijama.

I6: „Za neke klijente koristimo Determ koji osluškuje i točno nam kaže tko, što, gdje i kad je rekao nešto o našem klijentima. To se najčešće zapravo koristi kada klijent ima nekakve kampanje, nema potrebe to raditi na nekom nekoj redovnoj bazi jer alat nije jeftin.“

Također, ispitanik dodaje kako im je najbolja strategija pratiti društvene mreže, ali ne samo kanale na kojima njihov klijent ima profile, već i druge kanale.

I6: „Nemamo nekakve druge alate, ali ono što mi zapravo radimo je pregledavamo i druge društvene mreže. Znači, recimo, imamo klijenta koji ima profile na Facebooku i Instagramu. Facebook i Instagram nisu jedini kanali na kojima ćemo mi gledati što se događa, nego najčešće idemo na Reddit i TikTok i ponekad na X. Ovisi sad koji je brend u pitanju, ali tamo pratimo što ljudi govore i svakodnevno te kanale pregledavamo.“

Nadalje, jedna agencija ističe da je važna kontinuirana i stalna komunikacija s klijentom za daljnje korake kao i cijelo vrijeme pratiti informacije i mjesta na kojima im se klijent spominje.

I4: „S jedne strane, pratimo što firma poduzima - Jesu li sazvali svoj krizni stožer? Jesu li angažirali po odjelima ljude? Treba li nekog kazniti unutar firme? S klijentom dogovorimo odmah tko će biti osoba koja će istupati u krizi i cijelo vrijeme pratimo sve medije i sve informacije. Zaista ovisi od krize do krize, ali moramo pratiti u stvarnom vremenu sve dok god kriza ne popusti, dakle svugdje gdje se klijent spominje – posebice na internetu. (...) Čim vidimo da nešto izađe, odmah šaljemo klijentu i pitamo ih je li ta informacija točna ili imaju li objašnjenje ili dodatne informacije kako bi mogli dalje postupati.“

S druge strane, jedan ispitanik je odgovorio kako nema posebne alate koje koristi za vrijeme krize, ali naglašava važnost iskrene i otvorene komunikacije s klijentom za najuspješnije rješavanje krize.

I5: „Iskreno, nemam specifične alate za praćenje ili upravljanje krizom na društvenim mrežama, jer moji klijenti nisu toliko veliki da bi to bilo potrebno na dnevnoj bazi. Moja agencija također nije velika, ali svjesna sam da su takvi alati korisni. U prošlosti sam radila u PR timu gdje smo na dnevnoj bazi pratili što se piše o nama i redovito dobivali izvještaje.“

Iako ispitanik I5 nema specifične alate, koristi proaktivne strategije i oslanja se na temeljne principe kriznog komuniciranja. Smatra kako je ključno brzo i iskreno reagirati te koristiti društvene mreže za direktnu i otvorenu komunikaciju s publikom.

5.3.2. Oblikovanje percepcije javnosti

Kada govorimo o percepciji i viđenju publike o kriznoj situaciji na društvenim mrežama brendova, većina ispitanika smatra da može biti jako lako promijenjena načinom na koji brend komunicira.

I1: „Može, postoji svijest da su mediji treća osoba preko koje doznaš informaciju; mediji u naslovu znaju *clickbaitove* pisati; ali ti na društvenim mrežama napišeš ono što je tvoje i možeš biti više originalniji; ovdje ovisiš o tome kako će netko prenijeti tvoje priopćenje. Kao i u pozitivnoj promociji, najveći utjecaj ima mix društvenih mreža, medija, weba i oglašavanja – sve skupa je bitno za ostvarivanje komunikacijskog cilja; ne možeš samo komunicirati preko društvenih mreža, a ne oglasiti se putem medija ili obrnuto.“

I3: „Rekla bih da kvaliteta i upravljanje informacijom koju organizacija pušta o sebi prema van, da to uvelike uvelike odlučuje zapravo o percepciji javnosti i način na koji oni skeniraju tu situaciju.

Jesu li, npr., pustili informaciju za tri dana, pa se u ta tri dana javnost već naljutila na taj proizvod i izbacila ga iz svoje glave i više ih nije briga za tu komunikaciju. Ili su bili brzi i jasni, proaktivni i objasnili o čemu se radi.“

I4: „Itekako može biti promijenjena i oblikovana; sve ovisi na koji način brend komunicira prema javnosti i upravo ta komunikacija može biti ključna za to hoće li netko više kupiti proizvod brenda ili neće.“

I5: „Može biti, naravno i to značajno. Mislim da je iznimno važno da brendovi komuniciraju na transparentan i autentičan način i da pokaže da slušaju svoju publiku.“

Ispitanik nadodaje kako se najbolji primjeri oblikovanja percepcije javnosti nalaze u politici, gdje se često komuniciraju pozitivni, ali ne nužno realni podaci, i to najbolje pokazuje kako se povjerenje može brzo izgubiti ako publika osjeti da im se ne govori istina. Ako su poruke neiskrene ili manipulativne, publika će to prepoznati i reagirati negativno. Ako brend koristi društvene mreže za vrijeme krize, onda je bitno koristiti ih za jasno i transparentno informiranje. Društvene mreže mogu pomoći u izgradnji povjerenja i smirivanju situacije, dok će pogrešan pristup samo pogoršati krizu.

Jedan ispitanik smatra da brendovi često rade pogrešku nakon završetka krize, a to je da je više ne adresiraju i prave se kao da se ona nije ni dogodila – I6: „Ljudi zamjeraju brendovima kad nastave bezobzirno objavljivati sadržaj odmah nakon krize, kao da nisu imali kriznu situaciju nedavno. To publika može percipirati da brend nije ozbiljno shvatio svoju krizu koja je možda utjecala i na njihove potrošače. Mi smo imali nekakvu krizu prije šest godina i dan danas znamo dobivati komentare ljudi koji nam tu krizu spominju. Ljudi takve stvari neće zaboraviti, zato treba biti oprezan u cjelokupnoj kriznoj komunikaciji.“

S druge strane, drugi ispitanik ističe da krizna komunikacija ne utječe pretjerano na oblikovanje percepcije korisnika, već da ljudi percipiraju cjelokupno korisničko iskustvo samog brenda.

I7: „Ne mislim da baš krizna komunikacija može puno oblikovati mišljenje, nego je mišljenje korisnika oblikovano, prvenstveno korisničkim iskustvom. Dakle, percepcija inače, oblikuje se kontinuiranom komunikacijom koja je dio nekog šireg korisničkog iskustva i recimo, vrijednostima koje zastupa kompanija koje mislim da su puno važnije.“

Ispitanik navodi da neki brendovi koriste prilagodljiviji ton komunikacije kako bi se približili javnosti. Spominje IKEA-u kao primjer koji u svojoj komunikaciji koristi „ti“ formulaciju na svim tržištima gdje postoji razlika između „ti“ i „vi.“ Govori kako se IKEA obraća kupcima puno neposrednije nego, Lesnina ili JYSK. Ikea zna imati vrlo duhovite reakcije na društvenim mrežama na neke situacije. Isto radi i Pipi te ispitanik I7 smatra da ta duhovitost i reakcije mogu pozitivno utjecati na ljude da bolje percipiraju brend. Ispitanik navodi i primjer Velebitskog piva kada su u svojem komuniciranju imali homofobne komentare te je to navelo dio ljudi da bojkotiraju pivo.

5.3.3. Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama

Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama na društvenim mrežama za vrijeme krize, još je jedan od ključnih načina strateškog pristupa kriznom upravljanju. Neosporno je reći da su na društvenim mrežama komentari korisnika raznoliki, no kada dođe do onih negativnih, agencije moraju postupiti na pravilan način kako bi dugoročna reputacijska šteta za klijenta bila što manja.

Većina je ispitanika protiv brisanja ili skrivanja komentara na društvenim mrežama te smatraju kako bi trebao postojati vrlo snažan argument za takvo postupanje.

I3: „Moje mišljenje za skrivanje komentara je da u takvim slučajevima trebamo imati jako dobar razlog i objašnjenje zato jer ja mislim da osoba, ako se ulogira s drugog računa, zapravo može vidjeti, da je njezin komentar bio skriven ili uklonjen pa se lako može nadovezati u komentarima i napasti brend da joj uklanja komentare. (...) Po meni, komentare treba skrivati ili uklanjati samo u slučaju kada imamo jako dobar argument.“

I5: „Ako ti netko piše nešto loše, po meni ne bi trebao nikad to brisati. Svaka kompanija treba pokazati ljudskost u komunikaciji. Treba se postaviti u cipele svojih pratitelja i pokazati da iza svih komentara stoji stvarna osoba koja razumije i brine. (...) Ali ako netko psuje ili kontinuirano vrijeđa i nakon što ste im kulturno odgovorili, onda treba razmisliti o uklanjanju ili skrivanju takvih komentara. (...) Uvijek moramo imati dobar razlog ako odlučimo ići tim smjerom.“

I6: „Najbolje je u tim situacijama, ja bih rekla iz iskustva i iz raznih situacija, biti iskren. Stvarno treba biti iskren, otvoren i empatičan. Ispričaj se i ponudi ljudima nekakvo rješenje, daj im do znanja da ti je stalo do toga da se situacija riješi.“

I7: „Prije je bila praksa da kad su neke škakljive teme da se isključe komentari. Ja mislim da je to jednako štetno, kao i potpuno ignorirati, mislim da ako puštamo komentare, a generalno, osim ako su u pitanju djeca ili smrtni slučajevi gdje možda ima smisla ugaziti. Generalno mislim da bi trebalo imati neki set odobrenih odgovora da se ipak komunicira s publikom jer poanta društvenih mreža je u toj dvosmjernoj komunikaciji. (...) Neovisno o komentarima, možemo imati politiku stranice koja je unaprijed definirana da se uvredljivi komentari brišu, bez iznimke, ali sloboda mišljenja mora postojati.“

I8: „Inače nemamo praksu brisati komentare, osim ako se baš ne radi o vulgarnom jeziku i ako se kontinuirano redaju psovke i uvrede - onda se brišu ili skrivaju. Ali uvijek se trudimo maksimalno ostvariti otvorenu, transparentnu, iskrenu i empatičnu komunikaciju s korisnicima kako bi na što bolji način smanjili tu reputacijsku štetu koju ti komentari mogu nanijeti.“

I1: „Najbolje je odgovarati na komentare koje imaju konstruktivne kritike, na komentare koji nisu konstruktivni i na nivou pristojne komunikacije (sadrže psovke) takve komentare treba skrivati ili ignorirati. Opet, ne može se dati svakom na važnosti da se spustaš na njegov rang komunikacije.“

Kada se radi o dezinformacijama koje se društvenim mrežama mogu širiti brzinom svjetlosti ispitanik I3 smatra da se treba osvrnuti na dezinformacije na internetu i demantirati ih, da ne ostanu 'visjeti u zraku' posebice ako neki korisnik pretražuje informaciju na internetu npr. nakon godinu dana. Puno je drugačija situacija kada se brend osvrne na neku dezinformaciju i odgovori jasno na komentar nego da se ta dezinformacija ignorira.“

Na temelju analize odgovora agencija, možemo zaključiti da strateški pristup upravljanju kriznim situacijama na društvenim mrežama zahtijeva kombinaciju naprednih alata i strategija, proaktivno oblikovanje percepcije javnosti i učinkovito upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama. Abbas (2023) ističe da aktivnim sudjelovanjem u raspravama, organizacije mogu ispraviti dezinformacije, smanjiti zabrinutost i pokazati svoju predanost transparentnosti i odgovornosti (Abbas, 2023). Većina ispitanika smatra da brisanje ili skrivanje komentara treba biti posljednja opcija, rezervirana za slučajeve gdje komentari sadrže vulgarne izraze ili kontinuirane uvrede. Empatična i iskrena komunikacija, odgovaranje na konstruktivne kritike te demantiranje dezinformacija pomažu u smanjenju reputacijske štete. Kroz konverzacijski način komunikacije, organizacije mogu pokazati svoju toplinu, empatiju i suosjećanje prema dionicima te izgradnji povjerenja i zadovoljstva među dionicima (Ly-Le, 2020).

6. Rasprava

Istraživanje je provedeno u svibnju i lipnju 2024. godine putem online platforme Google Meet. Agencije su odabrane na temelju njihovog prethodnog iskustva u kriznim komunikacijama, a poziv za sudjelovanje u istraživanju poslan im je e-poštom. Svi ispitanici su bili detaljno informirani o svrsi istraživanja i osigurana im je anonimnost, što je rezultiralo otvorenijim i iskrenijim odgovorima. Pitanja su postavljena u skladu s etičkim standardima istraživanja. Upitnik je sadržavao 10 pitanja, podijeljenih u tri glavne kategorije: percepcija PR stručnjaka o kriznoj komunikaciji na društvenim mrežama, pregled praksi agencija tijekom kriznih situacija na društvenim mrežama te strateški pristupi kriznom upravljanju na društvenim mrežama.

Prva kategorija obuhvatila je pitanja koja su se odnosila na opće stavove i percepciju stručnjaka o ulozi društvenih mreža u kriznom komuniciranju te njihovih prednosti i nedostataka. Većina ispitanika se složila da su društvene mreže ključni kanali putem kojih se provodi krizno komuniciranje. Naglašena je njihova brzina i mogućnost dosega široke publike u realnom vremenu kao glavne prednosti. Ipak, neki su izrazili zabrinutost zbog mogućnosti širenja dezinformacija i poteškoća u kontroli poruka.

Druga kategorija fokusirala se na konkretne prakse i postupke koje agencije koriste tijekom pretkrizne, krizne i postkrizne faze. Ispitanici su istaknuli važnost upotrebe kriznog plana kao i proaktivnu pripremu za kriznu situaciju. U kriznoj fazi su stavili naglasak na točnim informacijama, brzom reakciji kao i opreznoj, iskrenoj i transparentnoj komunikaciji. U postkriznoj fazi naglašavaju kako je važno da brendovi ne zanemare krizu koja im se dogodila te da se trude sanirati nastalu štetu raznim društveno odgovornim aktivnostima.

Treća kategorija obuhvatila je pitanja vezana uz strategije i planiranje koje PR stručnjaci koriste za učinkovito upravljanje krizama na društvenim mrežama. Ispitanici su naglasili važnost korištenja monitoring alata i strategija koje uključuju redovito praćenje medija, analizu sentimenta javnosti, redovito promatranje svih društvenih mreža kao i redovitu komunikaciju s klijentom. Nadalje, aktivna i kvalitetna komunikacija je od presudne važnosti za pozitivno oblikovanje percepcije javnosti. Stručnjaci naglašavaju važnost javnog i transparentnog komuniciranja, kao i održavanja pozitivnog odnosa između brenda i potrošača. Transparentan i iskren pristup pomaže u izgradnji povjerenja javnosti tijekom kriznih situacija. PR stručnjaci koriste različite taktike za

upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama. Konstruktivni komentari se pažljivo razmatraju i na njih se odgovara, dok se u određenim slučajevima negativni komentari mogu sakriti ili izbrisati. Demantiranje dezinformacija provodi se empatično i iskreno kako bi se smanjila šteta i zadržalo povjerenje javnosti.

Istraživanje je pokazalo da društvene mreže imaju ključnu ulogu u kriznom komuniciranju te da PR stručnjaci moraju biti vješti u korištenju ovih platformi za učinkovito upravljanje krizama. Ovo istraživanje dalo je detaljan uvid u praktičnu primjenu društvenih mreža u kriznom komuniciranju kod praktičara odnosa s javnošću, otkrivajući konkretne strategije, alate i taktike koje se koriste za održavanje kontrole nad kriznom situacijom i za ublažavanje njezinih posljedica. Praktičari odnosa s javnošću prepoznaju društvene mreže kao ključni alat u upravljanju kriznim situacijama te ističu da društvene mreže omogućuju brzu i direktnu komunikaciju s javnošću, što je od presudne važnosti tijekom krize.

Društvene mreže omogućuju širenje informacija u realnom vremenu, što pomaže u kontroli situacije i smanjenju panike u javnosti. Stručnjaci također naglašavaju da društvene mreže pružaju platformu za transparentnu i iskrenu komunikaciju, što je ključno za izgradnju i održavanje povjerenja tijekom krize. Prednosti korištenja društvenih mreža uključuju njihovu brzinu, široki doseg i interaktivnost. Društvene mreže također omogućuju praćenje javnog mnijenja i analizu sentimenta, što pomaže u prilagođavanju komunikacijskih strategija u stvarnom vremenu. Međutim, izazovi uključuju mogućnost brzog širenja dezinformacija, poteškoće u kontroli poruka i negativnih komentara, te potrebu za stalnim praćenjem i brzim odgovorima. Agencije pristupaju upravljanju krizama na društvenim mrežama koristeći niz strategija i alata. Monitoring alati i analize sentimenta javnosti ključni su za praćenje situacije i prilagođavanje komunikacijskih poruka. Stručnjaci ističu važnost redovitog praćenja svih društvenih mreža i održavanja redovite komunikacije s klijentima kako bi se osigurala dosljednost i točnost informacija. Aktivna i kvalitetna komunikacija je od presudne važnosti za oblikovanje percepcije javnosti, a javno i transparentno komuniciranje pomaže u održavanju povjerenja. Upravljanje negativnim komentarima i dezinformacijama provodi se kroz pažljivo odgovaranje na konstruktivne komentare, sakrivanje ili brisanje neprimjerenih komentara te demantiranje dezinformacija na empatičan i iskren način. Istraživanje pruža čvrst temelj za razumijevanje uloge društvenih mreža

u kriznom komuniciranju i nudi smjernice za daljnje unapređenje praksi i strategija u ovom dinamičnom i sve važnijem području odnosa s javnošću.

Zaključak

Cilj ovog rada bio je analizirati stavove praktičara odnosa s javnošću o njihovom korištenju društvenih mreža u kriznim situacijama. U prvom dijelu rada, koristila se literatura i prethodna istraživanja provedena na temu kriznog upravljanja na društvenim mrežama. U drugom dijelu rada, provelo se istraživanje u formi polustrukturiranih dubinskih intervjuja kako bi se dobilo odgovore na sljedeća istraživačka pitanja: Kako praktičari odnosa s javnošću percipiraju ulogu društvenih mreža u upravljanju kriznim situacijama? Koje su prednosti i izazovi korištenja društvenih mreža u upravljanju krizama prema iskustvima stručnjaka za odnose s javnošću? Kako agencije pristupaju upravljanju krizama na društvenim mrežama te koje strategije i alate koriste?

U teorijskom dijelu ovog rada analizirani su ključni koncepti odnosa s javnošću, kriznog komuniciranja te društvenih mreža kao i njihovom ulogom u današnjem digitalnom okruženju. Rad je započeo definiranjem i funkcijama odnosa s javnošću, te isticanjem važnosti učinkovite komunikacije u upravljanju krizama. Detaljno su obrađeni pojmovi krize, uzroci i vrste kriza, te tijek i razvoj kriznih situacija unutar organizacija. Uz to, predstavljen je proces izrade kriznog komunikacijskog plana, formiranja kriznog tima te specifičnosti kriznog komuniciranja u agencijama za odnose s javnošću. U današnjem digitalnom dobu, društvene mreže postale su neizostavan alat u kriznom komuniciranju. Stoga su u radu prikazane glavne značajke ovih platformi te njihov utjecaj na krizne situacije. Analizirane su prednosti i izazovi korištenja društvenih mreža, uključujući njihovu sposobnost brzog širenja informacija, ali i potencijal za širenje dezinformacija koje mogu dodatno otežati upravljanje krizom.

Zaključno, ovaj rad pruža dubinsku analizu uloge društvenih mreža u kriznom komuniciranju iz perspektive praktičara za odnose s javnošću. Istraživanje je pokazalo da su društvene mreže postale ključan alat u kriznim situacijama, omogućujući brzu, direktnu i dvosmjernu komunikaciju s javnošću. PR stručnjaci prepoznaju društvene mreže kao platforme koje mogu značajno utjecati na tijek i razvoj same krize. Intervjui s praktičarima odnosa s javnošću otkrili su da, unatoč izazovima, stručnjaci smatraju društvene mreže neizostavnim elementom u

kriznom upravljanju. Brzina, široki doseg i mogućnost trenutne povratne informacije izdvojeni su kao ključne prednosti, dok su kontrola nad porukama i širenje lažnih informacija identificirani kao glavni izazovi. Istraživanje je također pokazalo da uspješno krizno komuniciranje zahtijeva detaljno planiranje i pripremu, što uključuje izradu kriznog komunikacijskog plana, korištenje monitoring alata i aktivno praćenje sentimenta javnosti. Strategije koje PR agencije koriste uključuju proaktivno planiranje, transparentnu i iskrenu komunikaciju te redovitu interakciju s publikom. Ovi elementi su ključni za izgradnju i održavanje povjerenja tijekom krize. Također, istraživanje je ukazalo na važnost prilagodbe komunikacijskih strategija u stvarnom vremenu, na temelju analize reakcija javnosti i promjena u situaciji.

Uloga društvenih mreža u kriznom komuniciranju neprestano raste, a PR stručnjaci moraju nastaviti razvijati svoje vještine i strategije kako bi učinkovito upravljali krizama u sve dinamičnijem digitalnom okruženju. Ovaj rad naglašava potrebu za stalnim učenjem i prilagodbom u kontekstu novih tehnologija i komunikacijskih kanala, te nudi smjernice za unapređenje praksi kriznog komuniciranja.

Literatura

- 1.) Abbas, T. (2023). The role of social media in crisis management. *Change Management Insight*. <https://changemanagementinsight.com/the-role-of-social-media-in-crisis-management/>
- 2.) Argenti, P. A. (2011). Digital strategies for powerful corporate communications. *The European Financial Review, February–March*, 61–64.
- 3.) Black, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Clio.
- 4.) Blanchard, O. (2013). *Social media ROI: Managing and measuring social media efforts in your organization*. Que Publishing.
- 5.) Brodowicz, M. (2024). The role and importance of social media in today's generation.
- 6.) Broom, G. & Sha, B. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Pearson
- 7.) Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques. *Public Management Review*, 6, 21–53.
- 8.) Capozzi, L., & Rucci, S. (2013). *Crisis management in the age of social media*. Business Expert Press.

- 9.) Chen, Y., Liang, C., & Cai, D. (2018). Understanding WeChat users' behavior of sharing social crisis information. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 356–366.
- 10.) Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- 11.) Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). *It's not just PR: Public relations in society*. John Wiley & Sons.
- 12.) Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2013). *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. Sage Publications.
- 13.) Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
- 14.) Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications.
- 15.) Dollarhide, M. (2024). Social media: Definition, importance, top websites and apps. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp#citation-15>
- 16.) Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: AMACOM.
- 17.) Fink, S. (2013). *Crisis communications: The definitive guide to managing the message*. McGraw Hill.
- 18.) Fontanella, C. (2022). Crisis management team roles and responsibilities. HubSpot. <https://blog.hubspot.com/service/crisis-management-quiz>
- 19.) Gonzales-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143–163.
- 20.) Gupta, A. (2024). Communicate with purpose: Building stronger connections through effective public relations. Reputation Today. <https://reputationtoday.in/communicate-with-purpose-building-stronger-connections-through-effective-public-relations/>
- 21.) Hainsworth, B., & Meng, M. (1988). How corporations define issue management. *Public Relations Review*, 14(4), 18–30.
- 22.) Hayes, A. (2024). Public relations (PR): Meaning, types, and practical examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/public-relations-pr.asp>

- 23.) Holmes, W. (2024). Crisis communications and social media: Advantages, disadvantages, and best practices. University of Tennessee, Knoxville.
- 24.) Holy, M. (2019). *Agencije za odnose s javnošću*. Zagreb: Školska knjiga.
- 25.) Kazmi, F. (2023). Top 5 roles of public relation agencies. Medium.
<https://medium.com/@fatimakazmi169/top-5-roles-of-public-relation-agencies-b088fae574d4>
- 26.) Kim, B., Hong, S., & Cameron, G. 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.
- 27.) Lenhart, A., & Fox, S. (2009). *Twitter and status updating*. Pew Internet & American Life Project.
- 28.) Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić i partneri.
- 29.) Luecke, R., & Barton, L. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters*. Harvard Business School Press.
- 30.) Ly-Le, C. (2020). Advantages and disadvantages of social media in crisis communications. PRCA. <https://apac.prca.global/advantages-and-disadvantages-of-social-media-in-crisis-communications/>
- 31.) Malikram, A. (2020). Importance of communication in public relations. Business News This Week. <https://www.businessnewsthisweek.com/importance-of-communication-in-public-relations/>
- 32.) Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101–113.
- 33.) Moosa, H. (2024). Importance of social media in our lives in today's age. IIM Skills. <https://iimskills.com/importance-of-social-media-in-our-lives/>
- 34.) Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: Priručnik za krizne odnose s javnošću*. Zagreb: Binoza Press.
- 35.) Ortiz-Ospina, E. (2019). The rise of social media. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/rise-of-social-media#article-citation>
- 36.) Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa - Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.

- 37.) Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 38.) Pavić, Ž., Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*. Filozofski Fakultet Osijek
- 39.) Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing crisis management*. New York.
- 40.) Rex F. Harlow, "Building a Public Relations Definition," *Public Relations Review* 2, no. 4 (Winter 1976): 36.
- 41.) Rutledge, P. B., & Hogg, J. L. C. (2020). In-depth interviews. In *The International Encyclopedia of Media Psychology* (pp. 1–7). Wiley.
- 42.) Senečić, J. (1998). *Promocija u turizmu*. Zagreb: Mikrorad i Ekonomski fakultet Zagreb.
- 43.) Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective crisis management: Worldwide principles and practice*. London: Cassell.
- 44.) Sharma, N. (2023). Digital moral outrage, collective guilt, and collective action: An examination of how Twitter users expressed their anguish during India's Covid-19 related migrant crisis. *Journal of Communication Inquiry*, 47(1), 26–45.
- 45.) Sharma, N. (2024). Online information-sharing during crises: What do users' SOS messages on social media reveal about their online behavior in an emergency situation? *The Journal of Social Media in Society*, 13(1), 177–198.
- 46.) Spring, V. L., Cameron, C. D., & Cikara, M. (2019). Asking different questions about outrage: A reply to Brady and Crockett. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(2), 80–82.
- 47.) Stewart, M. C., & Wilson, B. G. (2016). The dynamic role of social media during Hurricane Sandy: An introduction of the STREMI model to weather the storm of the crisis lifecycle. *Computers in Human Behavior*, 54, 639–646.
- 48.) Tench, R. & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Pearson Education Inc.
- 49.) Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa* (2nd ed.). Zagreb: Synopsis.
- 50.) Tomić, Z., & Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje. *Hum*, 1(1), 298–310.
<https://hrcak.srce.hr/231872>
- 51.) Trbušić, D. i Jakopović, H. (2023). Pripremljenost za krizno komuniciranje velikih poduzeća u Hrvatskoj. *Medijske studije*, 14 (27), 146-165.
<https://doi.org/10.20901/ms.14.27.8>

- 52.) White, J. & L. Mazur (1995). *Strategic Communications Management: Making public relations work*. Wokingham: Addison-Wesley.
- 53.) Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics*. Pearson.
- 54.) Zhiyuan, L., Dongming, X., Shuna, H., & Huat Heng, W. (2023). Crisis management and communication in public relations. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), 1–13.
- 55.) Žigo, Ž. (2023). Važnost društvenih medija kao komunikacijskoga kanala hrvatskih poslovnih organizacija u kriznim situacijama. *Mostariensia: Časopis za društvene i humanističke znanosti*, 27(1), 73–99.

Prilog

Vodič za dubinski intervju:

1. Kako biste opisali ulogu društvenih mreža za vrijeme upravljanjem kriznih situacija?
2. Koje su prednosti korištenja društvenih mreža u kriznom komuniciranju, prema vašem iskustvu?
3. Kako društvene mreže utječu na brzinu širenja kriznih informacija prema vašim iskustvima?
4. Kako vaša agencija pristupa upravljanju krizama na društvenim mrežama?
5. Pripremate li se za potencijalnu krizu proaktivno ili reaktivno?
6. Koliko brzo reagirate na krizne situacije na društvenim mrežama i koliko je to važno za održavanje reputacije organizacije?
7. Koje vrste alata ili strategija koristite kako biste pratili i upravljali kriznom situacijom na društvenim mrežama?
8. Kako percepcija publike o kriznoj situaciji može biti oblikovana ili promijenjena putem društvenih mreža?
9. Koje su najbolje prakse za upravljanje negativnim komentarima ili dezinformacijama na društvenim mrežama tijekom krize?
10. Kako se vaša percepcija uloge društvenih mreža u kriznom komuniciranju promijenila tijekom proteklih godina?