

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Prusnik

**Analiza vodenja kriznega komuniciranja prek družbenih medijev v luči
teorije kompleksnosti: Primer podjetja Si.mobil na omrežju Facebook**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Prusnik

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**Analiza vodenja kriznega komuniciranja prek družbenih medijev v luči
teorije kompleksnosti: Primer podjetja Si.mobil na omrežju Facebook**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Analiza vodenja kriznega komuniciranja prek družbenih medijev v luči teorije kompleksnosti: Primer podjetja Si.mobil na omrežju Facebook

Magistrska naloga preučuje krizno upravljanje na družbenih medijih, kot novem družbenem prostoru tvorjenja interakcij, ki presega prostorsko časovne omejitve tradicionalnih medijev. Družbeni mediji na eni strani pomenijo eni strani prostor vzpostavljanja vzajemno ugodnih odnosov in po drugi strani omogočajo protest deležnikov ali nastanek parakrize. Organizacija je sedaj lahko izzvana na spletu, ki omogoči samoorganizacijo deležnikov v protestne skupine in lažjo pridobitev medijske pozornosti. Parakriza zahteva od organizacij prilagajanje svoje komunikacije vzorcem, ki se tvorijo z odnosov na lokalni ravni, tako znotraj, kot tudi izven organizacije. Teorija kompleksnosti prispeva uporabno metaforo za spremembo nazora, miselnih konceptov za refleksiven način upravljanja s krizami s katerimi se danes lahko organizacije soočajo. Poskuša popeljati razumevanja kriznega upravljanja onkraj rigidnosti načrtovanja, ki lahko zavira refleksijo in učenje. V študiji primera je odlična organizacija soočena z izzivom deležnikov glede cenovne politike. Preko intervjujev z eksperti s področja odnosov z javnostmi sem prišel do zaključkov, da je organizacija dogodek krize izkoristila za refleksijo in ponovno osmišljanje vloge in pomena družbenih medijev v kriznem upravljanju.

Ključne besede: krizno upravljanje, družbeni mediji, teorija kompleksnosti, kriza.

Analysis of crisis management on social media through the lens of complexity theory: Case study of Si.mobil company on Facebook

Master's thesis examines crisis management on social media, which performs as a new social space for forming interactions, which in comparison with traditional media, are transferring spatial-temporal limitations easier. On the one hand social media can be space for forming mutually beneficial relations, but on the other it can also be a space for forming protest of stakeholder groups, which can challenge organizations indirectly. This phenomenon is called paracrisis. Hence social media has a potential of self organization of stakeholders and is site of emergent properties, which gains media attention. Paracrisis demands from organization adaptation to patterns, which emerge from social interactions on a local level. This local levels can be outside or inside of organization. Theory of complexity contributes useful metaphor for changing point of view and of concepts for purposes of managing crisis in a reflexive way. It tries to take understanding of crisis management beyond the rigidity of planning, which in return can hamper reflexivity and learning processes. In a case study an excellent organization is faced with a stakeholder challenge that is about pricing policy. Through the methods of semi structured interviews with the public relations experts I came to a conclusions, that organization took advantage of the crisis for the purposes of reflection and renewed sensemaking of the role of social media in crisis management.

Key words: crisis management, social media, complexity theory.

KAZALO

1	UVOD	6
2	ODNOSI Z JAVNOSTMI IN KRIZNO UPRAVLJANJE.....	8
2.1	UPRAVLJANJE Z DELEŽNIKI IN NJIHOV RAZVOJ V JAVNOSTI	9
2.2	ODNOSI Z JAVNOSTMI	11
2.3	VLOGE ODNOSOV Z JAVNOSTMI	14
2.4	SCCT-UNIVERZALNA RAZLAGA UPRAVLJANJA KRIZE.....	16
3	KRIZNO UPRAVLJANE IN KOMPLEKSNOST	19
3.1	ZNAČILNOSTI KOMPLEKSNIH SISTEMOV	20
3.2	KRIZNO UPRAVLJANJE PREKO INFORMACIJ ZNANJA IN UČENJA.....	23
3.3	ODNOSI KOT TEMELJ KRIZNEGA UPRAVLJANJA.....	26
3.4	KONEC KRIZE IN PREHOD NA NOVO NORMALNO	26
4	DRUŽBENI MEDIJI KOT KOMPLEKSNO DRUŽBENO OKOLJE	28
4.1	OD WEB 1.0, DO WEB 3.0, EVOLUCIJA STRUKTURE IN MOŽNOSTI GRADNJE ODNOSOV DIGITALNIH MEDIJEV	30
4.2	SAMOORGANIZACIJA DRUŽBENIH MEDIJEV DO POJAVA SKUPNOSTI..	32
4.3	ODNOSI Z JAVNOSTMI, KRIZNO KOMUNICIRANJE NA DRUŽBENIH MEDIJIH	36
5	ŠTUDIJA PRIMERA.....	41
5.1	METODOLOGIJA	41
5.2	PREDSTAVITEV PODJETJA SI.MOBIL	45
5.3	OZADJE PRIMERA IN OPIS POTEKA KRIZE	47
5.4	DISKUSIJA	51
6	SKLEP	64
7	LITERATURA	66
	PRILOGE	80
	PRILOGA: A Strategije kriznega odzivanja v okviru SSCT	80
	PRILOGA B: Primerjava tradicionalne paradigme, prirejena na paradigmo kompleksnosti	81
	PRILOGA C: Oblike komunikacije glede na smer in število udeležencev	84
	PRILOGA C1: Oblike komunikacije glede na število udeležencev.....	85
	PRILOGA Č: Tipi konverzacij.....	85
	PRILOGA D Primerjava lastnosti med različicami spleta in značilnosti virtualnih skupnosti	86
	PRILOGA D1: Značilnosti virtualnih skupnosti	87
	PRILOGA E: Kategorije komentarjev na Si.mobil Facebook strani.....	87

PRILOGA F: iPhone povezane objave.....	88
PRILOGA G: Tipologija kriz v telekomunikacijah	90
PRILOGA H Organizacija ekipe za družbene medije v Si.mobilu	91
PRILOGA I: Statistika uporabe družbenih medijev po podjetjih.....	91
PRILOGA J: Primer postopanja v primeru zlorabe oziroma izkazane nepokorščine:	92
PRILOGA K: Transkript: Intervju z Ano Plut (Si.mobil), 18. 2. 2016	93
PRILOGA L: Transkript Suna Bizjak (Maga PR), 9. 3. 2016.....	98

1 UVOD

Proučevanje krize je eno najbolj proučevanih področij odnosov z javnostmi; celo pred zadnjo še potekajočo finančno krizo. Že leta 2005 se je uvrščalo med prva tri področja raziskovanja v odnosih z javnostmi v zadnjih 20 letih (Kent 2010, 705). Večji del proučevanja krize se ukvarja z analizo stanja po krizi. Vsaka kriza je edinstven dogodek, ki se ne pojavi v enaki obliki dvakrat. Vsaka kriza pušča sledi, ki se jih analizira.

Družbeni mediji so nov družbeni prostor, ki se neprestano širi, spreminja obliko in so prostor, kjer posamezniki ustvarjajo mreže odnosov. Mreže pa niso izolirane druga od druge, temveč se prekrivajo in stopajo v odnose sodelovanja in konfliktov. Tudi v Sloveniji se povečuje število uporabnikov družbenih medijev in teh je bilo leta 2013 skoraj 750 000 (RIS 2013) samo na omrežju Facebook, kar pomeni povečanje za 8 % glede na leto 2012. Konec leta 2015 je po ocenah MOSSa v Sloveniji uporabljalo splet okoli $\frac{3}{4}$ prebivalcev v starosti od 10 do 75 let, kar je 32% povečanje uporabe glede na leto 2011 (MOSS 2015). Tudi število podjetij v Sloveniji, ki uporabljajo družbene medije, se je povečalo s 37 % leta 2013 na 42 % leta 2015 (STATRS 2016).

Splet kot polje interakcij omogoča pridobivanje kvantitativnih podatkov o interakcijah v obliki povratnih zank. Veliki podatki olajšajo proučevanje vzorcev, vendar nas lahko njihova moč hitro zavede in vodi k napovedovanju stanj in ne prepoznavanju smeri procesov. Lahko nas torej privede do zmanjšanja kompleksnosti in občutka nadzora. Ker je družbeno okolje in ga sestavljajo družbeni subjekti, je tudi naključno in nepredvidljivo. Za odnose z javnostmi pomeni ugoden medijski kanal za vzpostavljanje odnosov in nov vir kriz, ki so sedaj vidne ter se rešujejo v prisotnosti deležnikov. Izzivi deležnikov se hitro širijo po omrežju in niso omejeni na lokalno raven.

Grunig je pravilno ugotovil, da morajo odnosi z javnostmi biti blizu jedra, kjer se sprejemajo odločitve v organizaciji. Kakovost kriznega komuniciranja se kaže, kot bi povedal vsak, ki se v praksi ukvarja z odnosi z javnostmi, skozi dostop do notranjih virov moči kot pa sposobnosti posameznika kot izvedenca za komunikacijo (Taylor 2010b, 699). Teorija kompleksnosti skuša odgovoriti na ta vprašanja in zapolniti vrzel v dojetanju krize kot zunanjega dejavnika. Teorija kompleksnosti hoče prevetrili filozofske, predpostavke o kriznem upravljanju. Hoče postaviti okvire za razumevanje krize kot procesa in ne zgolj ločenih stopenj razvoja. Spoznati deležnike storiti premik k njihovem razumevanju, zato je rezultat vedno konstanto se spreminjajoča

organizacija. Organizacija skozi optiko teorije kompleksnosti nikoli ni v ravnotežju in je potopljena v svoje okolje. Tudi odnosi z javnostmi se potem prilagajajo in se oblikujejo s krizo (Horsley 2010, 554).

Zaradi tega hoče teorija kompleksnosti premakniti polje proučevanja z odzivov k proučevanju vzorcev oziroma odnosov, k proučevanju vseh deležnikov in uporabo refleksije. Današnje raziskave pa se osredotočajo na zunanje dražljaje in gledajo krizo kot zunanji fenomen. Gledajo z vidika organizacije in ne deležnikov (Kent 2010) in iščejo le optimalne retorične formulacije za reaktivno odzivanje (Taylor 2010b).

Magistrska naloga bo skušala predstaviti teorijo kompleksnosti kot ustrezno miselnost za krizno upravljanje, skozi primer dogodka krize na družbenem omrežju Facebook. Naloga bo preko raziskovalnih vprašanj: Ali se je izziv uporabnikov na družbenem omrežju Facebook, razvil v krizo? in Ali je dogodek Si.mobilu prinesel nova spoznanja oziroma spremembe?, skušala ugotoviti kako se je Si.mobil učil in prilagajal ob izzivu, ki se sprožil v družbenih medijih.

Upravljanje skozi prizmo miselnosti teorije kompleksnosti pomeni, da se odrečemo predpostavkam o kontroli, planiranju in stabilnosti. Namesto tega sprejmemo dvoumnost in negotovost kot proces za oblikovanje znanja s katerim delujemo proti ustaljenim pravilom organizacije o jasnosti, nadzoru, stabilnosti in predvidljivosti. Končna posledica mora biti preobrazba v višjo raven, ki je zmožna vsrkati kompleksnejše vzorce odnosov.

2 ODNOSI Z JAVNOSTMI IN KRIZNO UPRAVLJANJE

Beseda kriza izhaja iz grščine: krisis in krinein (odločiti se). Besedi se navezujeta na medicino, ki opisuje točko preloma pri prestajanju bolezni. Nekateri krizo pojasnjujejo tudi s kitajsko besedo weiji, ki je zloženska wei (nevarnosti) in ji (priložnosti) (Sellnow in Seeger 2013, 8–10). Obstaja okoli 20 definicij, ki zaobsegajo od: stresa, nezadostne kontrole, nejasnosti, kršenja zakonov ali etičnih standardov ... do slabih priprav, neustreznih ukrepov za preprečevanje in strategij ter taktik za pripravo natičnih načrtov za odziv. Večina definicij poudarja nadzor (Heath 2010, 2).

Večina definicij krize postavi organizacijo v središče, kar pomeni, da je kriza zunanji pojav, ki se dotakne organizacije (Gilpin in Murphy 2008, 5). Pojavi se zaradi nerazrešenih težav v interakcijah med deležniki oziroma razlik v dojemanju (Fediuk, Coombs in Botero 2010, 640), ali drugače povedano: krši njihova pričakovanja (Yaxley 2012a, 168). Pričakovanja so trajni vzorci pričakovanih vedenj in pogosto delujejo kot družbene norme, ki organizaciji predpisujejo sprejemljiva vedenja (Fediuk in drugi 2010, 642). Odsevajo delovanje organizacije, za katerega deležniki menijo, da je neprimerno (Heath 2010, 6). Kriza pomeni točko preloma v življenju organizacije, prekinja normalno delovanje organizacije, spodbija njeno legitimnost (Coombs 2010b, 56) in je sestavni del življenja organizacij. Zato bom izbral naslednjo definicijo: »Kriza je percepcija nepredvidljivega dogodka, ki ogroža pomembna pričakovanja deležnikov in ima resen vpliv na delovanje organizacije ter proizvaja negativne izide.« (Coombs 2010a, 19).

Kriza ima nekatere sopomenke in sorodne koncepte ter večina označuje faze krize. Npr. grožnja pomeni potencialno škodo (Coombs 2014b) Tveganja so uvod v krizo, kar pomeni, da je kriza manifestacija tveganj (Heath in O'Hair 2008, 58). Tveganje lahko pripelje do razprave o problematiki (Heath 2010, 3). Problematike se s časom razvijajo v krizo, kar pa danes dodatno pospeši in razširi možnost komunikacije preko digitalnih medijev (Yaxley 2012a, 163).

Za lažje upravljanje s krizo se krizo časovno razdeli na tri obdobja: obdobje pred krizo, med krizo (odzivi in komunikacija) in po krizi. Pri krizi sta pomembna nenadnost krize, ki skrajša čas odziva, ter obsežnost krize. To pomeni zaznavanje jakosti krize s strani udeleženih v krizi deležnikov, torej kršitve teh pričakovanj (Sellnow in Seeger 2013, 45).

Kriza se konča, ko ni več osrednja problematika na dnevnem redu organizacije, ampak je le ena izmed problematik. Drugače povedano: ko udeleženci zgladijo retorični razmik v mnenjih (Coombs 2009, 239).

Kriza torej zahteva spremljanje kontekstov in dobro komuniciranje. Zato je proučevanje krize postalo pomembno področje znotraj odnosov z javnostmi (Taylor 2010a, 410), saj povzroča škodo predvsem neoprijemljivemu kapitalu ugleda (Akingonte 2012) in ima novičarsko vrednost (Heath 2010, 2).

2.1 UPRAVLJANJE Z DELEŽNIKI IN NJIHOV RAZVOJ V JAVNOSTI

Deležniška teorija skuša usmeriti organizacijo v okolje ter opisati dopolnjevanje med organizacijo in okoljem. Napada klasičen ekonomski vidik in osredotočenost zgolj na dobičke delničarjev, ki so le ena izmed skupin deležnikov. Premostitev vrzeli opredeli z odgovornostjo do posameznikov in skupin, na katere organizacija vpliva, ki pa hkrati vplivajo nazaj na samo organizacijo. V središču je proučevanje vedenj teh skupin in njihovih ozadij (Raupp 2011, 278).

Filozofsko temelji na liberalizmu (posamezniki svobodno vstopajo v odnose) in na pragmatizmu (osredotočenost k nalogam in skupnemu reševanju). Vrednost izhaja iz kooperacije na prostem trgu, torej nasprotuje prevladi, ki si vrednost prisvaja. Tako pridobivanje vrednosti poimenujejo načelo integracije, ki je v svojem delovanju neločljivoetično (Freeman in drugi 2010), zato mora organizacija težiti k vzajemnemu razumevanju. Organizaciji omogoča legitimnost delovanja (Raupp 2011, 280), ki pa se ravno v krizi spodbija in ogroženo je načelo vključevanja, povezovanja (Gilpin in Murphy 2008, 113).

Menedžerjeva naloga je razumevanje , kompleksnosti odnosov in na koncu izbira deležnikov katerimi se vzpostavlja odnos. Raznolikost odnosov pomeni odsotnost stanja ravnotežja, kajti deležniki imajo določeno pogajalsko moč, zbirajo informacije in imajo na voljo več hkratnih načinov stalno potekajočega procesa vzpostavljanja odnosov z organizacijo. Organizacija je torej nenehno soočena z izbiro načinov vstopanja v odnose kooperacije (Freeman in drugi 2010, 49).

Vendar pa niso vsi deležniki enako pomembni; imajo različno težo in enako pravico do pogajanj. Vsaka skupina ima priložnost vstopa v odnose (Freeman in drugi 2010, 20) ali v

kontekst naloge(kriza), hkrati ima tveganje¹ in priložnost (Coombs 2010a, 18), (Gilpin in Murphy 2008, 6), (Sellnow in Seeger 2013, 12). Kriza je konflikt med interesi oziroma ignoriranje interesov deležnikov, ki so pomembni za preživetje organizacije (Freeman in drugi 2010).

Dejavnost odnosov z javnostmi vsebuje besedo javnost, vendar v odnosih z javnostmi ne obstaja zgolj javnost. Obstaja več skupin, s katerimi mora organizacija izvajati komunikacijo na način, da zadovolji njihove posebne potrebe po informacijah in to je bistvo odnosov z javnostmi (Fawkes 2012a, 7). Literatura odnosov z javnostmi pogosto izmenično uporablja termin deležniki namesto javnosti, saj se oba termina navezujeta na skupine, ki so pomembne za organizacijo. Včasih se znotraj istega besedila izmenjujeta oba termina hkrati. Ni jasne opredelitve deležnikov, saj obstajajo njihova ožja in širša pojmovanja. Nekatera se osredotočajo celo na cilje organizacije ali pa jih razvrščajo po deležu do organizacije.

Deležniki se torej definirajo kot skupine, brez podpore katerih bi organizacija prenehala obstajati. Delitve med deležniki so hierarhične glede na vpliv ali neposrednost/posrednost odnosa (primarni/sekundarni), glede na prostor (notranji/zunanji) (Raupp 2011, 281) ali po vrsti deleža: upravičenec (zahteve do organizacije), vplivnež (vplivajo/se nanje vpliva) in kombinirano (Frandsen in Johansen 2010, 430–432). Najbolj pa je uporabljena Freemanova široka opredelitev: deležnik je vsak posameznik ali skupina, ki lahko vpliva na delovanje organizacije ali čuti vplive njenega delovanja, ko organizacija zasleduje svoje cilje (Freeman in drugi 2010, 207).

Grunig opredeli javnost v situacijski teoriji javnosti in jo vidi kot naslednjo stopnjo v delovanju deležnikov: deležniki pridejo do spoznanja o obstoju neke problematike, ki ji pripišejo pomembnost (Waymer 2007, 81). Temelji na ideji, da ne obstaja splošna javnost in posameznik je lahko hkrati član več javnosti. (Raupp 2011, 278). Podobno kot razmejevanje deležnikov na notranje in zunanje, se javnosti glede vrste povezav delijo na:

- osnovne (enabling). imajo avtoriteto na organizacijo;
- funkcionalne. omogočajo delovanje organizacije;
- normativne: so povezane s skupinami skupnega interesa;
- razpršene: se vpletejo in postanejo aktivne na podlagi dejanj organizacije (Grunig in Hunt 1984, 141).

¹ Tveganje je vgrajeno v samo vzpostavitev odnosa, saj so ti sami po sebi kontingenčni.

Skuša odgovoriti na vprašanja, zakaj in kdaj je največja verjetnost, da javnosti komunicirajo, začnejo iskati informacije in postanejo aktivne (Aldoory in Sha 2007, 341–342). Javnosti so skupine, ki si delijo učinke skupne problematike in se za njeno rešitev podobno vedejo. So družbene skupine, ki udeležujejo deležniške procese skozi oblikovanje izvedenskih mnenj njenih članov (Cozier in Witmer 2007, 29). Delujejo v smeri rešitve problema, kar jih ločuje od množic ali občinstev². So ožji koncept od deležnikov, saj zajema le tiste, ki so aktivni in s katerimi je zaradi tega potrebno komunicirati.

Aktivnost/pasivnost³ javnosti se vrednoti preko treh spremenljivk, ki hočejo napovedati spremembe vedenja. Stopnja vpletenosti vrednoti bistvenost problema, prepoznavanje problematike vrednoti verjetnost komunikacije in prepoznavanje ovir vrednoti omejevanje svobode posameznikov za odločanje (Grunig in Hunt 1984, 141–145). Na podlagi tega določimo javnosti, ki so lahko eno ali več problemske. Aktivne javnosti ne vidijo ovir in iščejo informacije. Čuječe javnosti lahko prisotnost višjih ovir odvrne od aktivnosti. Nekoč čuječe so čuječe, ki čakajo na umik ovire. Na koncu povezave so latentne javnosti. Slednje imajo nizko stopnjo prepoznavanja problematike, lahko pa se vključijo (Aldoory in Sha 2007, 341–342).

Deležnik v primerjavi z javnostjo pomeni razširjeno tipologijo skupin, ki so z organizacijo interesno povezani. Po mnenju Škerlepa je razlikovanje javnosti kot aktivnih deležnikov neustrezno, saj funkcija odnosov z javnostmi ne komunicira zgolj z aktivnim deležniki. Dejavnost odnosov z javnostmi ni usmerjena zgolj na deležnike, ki so v sporu z organizacijo. V nalogi bom proučeval krizno upravljanje, čigar naloga ni zgolj komuniciranje ampak tudi raziskovanje javnosti v latentni fazi, saj je smoter odnosov z javnostmi, da vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi (Škerlep 1998, 741–742).

2.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi se pojavijo kot odgovor za komunikacijo v vse bolj vsestranskem okolju in so orodje za demokratično obveščanje deležnikov (Grunig in Hunt 1984, 4). Vloga odnosov z javnostmi je odvisna od ideološke točke pogleda: pri kritikih so znani kot manipulacija, pri praktikih po njihovi glavni nalogi - odnosih z mediji (Morris in Goldsworthy 2012, 6), pri teoretikih pa kot menedžerska funkcija (Fawkes 2012a, 5), ki se v organizacijo umešča na

² Občinstvo lahko postane javnost, le da trenutno še nima izdelanega odnosa do organizacije.

³ Opredeli ga razpon od obdelave informacij do aktivnega iskanja informacij.

strateško raven (Steyn 2007, 161). Slednje pomeni, da odnosi z javnostmi nadzorujejo simbolno vrednost in identiteto organizacije.

Medijsko definicijo bom v nalogi zavrnil, ker se osredotoča na množične medije in je zgolj tehnične in ne strateške narave (Grunig in drugi 2006, 23). Razlikujejo se od druge strateške upravne komunikacijske funkcije marketinga, katerega cilj je dobiček. Po drugi strani odnosi z javnostmi nimajo tega cilja in bistveno težje merijo učinek ter iščejo učinkovit statistični model za dokazovanje učinkov. Odnosi z javnostmi si morajo prislužiti odnos preko zaupanja, marketing pa plača zanj (Fawkes 2012a, 7). Po mojem mnenju so odnosi z javnostmi primernejši za komunikacijo preko družbenih medijev, ker imajo vlogo širjenja odnosov in meja sistema organizacije ter upravljanja s sporočili, ki so usmerjena v organizacijo ter sporočili, namenjenimi iz organizacije v okolje (Grunig in drugi 2006, 23). Odnosi z javnostmi prenašajo znanje iz okolja v svoje organizacijsko okolje znanja, ki nato sintetizirajo to znanje v novo okolje znanja. (Cozier in Witmer 2007, 29).

Tako široki nabor pogledov pomeni problem definiranja odnosov z javnostmi, ki segajo od naštevanja nalog do definiranja oblike odnosov z deležniki Stocholmski protokol je leta 2010 predstavil pregled dela odnosov z javnostmi:

- sodelovanje pri določanju vrednot organizacije in njenih politik;
- uporaba veččin s področij družbenega mreženja, raziskovanja in interpretacije pričakovanj deležnikov;
- analize pričakovanj v realnem času in priprava priporočil za učinkovito upravljanje z deležniki, ki ima za cilj povečanje jasnosti, pristnosti in zaupanja za zakonitodelovanje organizacije;
- ustvarjanje pogojev za dialog, kar omogoča organizaciji odzivnost (Fawkes 2012a, 6–7).

Zgornje štiri alineje še vedno povzameta definiciji Cutlipa in Gruniga, ki zajemata vlogo odnosov z javnostmi od komunikacije, tako v širšem kot v ožjem smislu, do strateške umeščenosti funkcije v organizacijo. Smoter odnosov z javnostmi je po Cutlipovi definiciji: »upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije«. Grunig pa doda način uresničevanja tega smotra, ki je vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi z naslednjo definicijo: »Odnosi z javnostmi so upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi.« (Škerlep 1998, 739).

2.2.1 Teorija odličnosti kot normativ za uspešne odnose z javnostmi

Teorija odličnosti je trenutno edina paradigmatična teorija odnosov z javnostmi, ki se osredotoča predvsem na smer komuniciranja in deluje kot model za boljšo prakso (Grunig in Grunig 2006, 4). Področje pa vseeno potrebuje kritiko in dodatne paradigme (Botan in Hazleton 2006, 9–11).

Ukvarja se z dvema vprašanjema: vprašanje učinkovitosti (mera odličnosti - učinkovitosti ali izpolnjevanje pričakovanj deležnikov) (Grunig in drugi 2006, 33) in vprašanje odličnosti (organiziranost in karakteristike dejavnosti, kako izboljšati organizacijo) (Grunig in drugi 2006, 24). Osnova je sistemska teorija, s katero razloži strateško plat, prilagajanje okolju in notranjo vlogo: povezovanje strateškega vrha in organizacijskega okolja (Fawkes 2012a, 16), torej gradnje odnosov (Grunig in drugi 2006, 33).

Teorija odličnosti umešča odnose z javnostmi v štiri ravni, ki so nujne za odlične odnose z javnostmi: programska (priprava strateških programov tvorjenja odnosov in spremljanja okolja), funkcijska - pomeni pooblaščenje funkcije v organizaciji. Organizacijska raven pomeni prepoznavanje komunikacijskih programov za učinkovitost organizacije, ki na koncu na družbeni ravni organizacijo prepozna kot družbeno odgovorno (Grunig in drugi 2006, 32).

Vzpostavi tudi štiri modele odnosov z javnostmi. Po teoriji odličnosti so oblikovali določene dimenzije, ki jih komunikacija zavzema. Namen komunikacije je simetričen ali nesimetričen, smer je eno ali dvosmerna, komunikacijske aktivnosti so lahko posredovane ali medosebne in komunikacija sledi ali ignorira pravila odgovornosti ter dialoga, kar jo naredi (ne)etično. Vsi modeli ne vsebujejo vseh karakteristik v enaki meri (Grunig in Grunig 2006, 11). Enosmerni tok komunikacije ima dva modela: agentski (propaganda) in javno-informacijski model (informiranje). Dvosmerni asimetrični pomeni znanstveno prepričevanje, medtem ko simetrični pomeni vzajemno razumevanje (Grunig in Hunt 1984, 21–25). Slednji je priporočljiv in etičen model za vzpostavitev dolgoročnih odnosov. V praksi se modeli prepletajo in prilagajajo glede na kontekst (Grunig in Grunig 2006, 15).

Teorija odličnosti zahteva sodelovalno organizacijsko kulturo in organsko strukturo z pooblaščenimi zaposlenimi (Grunig in drugi 2006, 53) in (Dozier in Broom 2006, 153).

2.2.2 Teorija kompleksnosti kot dopolnilo teoriji odličnosti

Obe teoriji izhajata iz predpostavke o spreminjajočem se in sistemske teorije. Pri obeh teorijah subjekti uveljavljajo svoje interes, kar je izvor kompleksnosti⁴. Ker je kriza preveč kompleksen pojav, ga je težko razumeti zgolj skozi štiri modele ali kombinacije med njimi (Pang in drugi 2010, 529).

Razlika je, da teorija odličnosti teži k simetriji, stabilnosti in k projekciji lastnega interesa, uravnoteženega z interesi drugih. Je osredotočena na organizacijo in ne na deležnike (Murphy 2000, 455). Zloraba moči ni stvar etike kot pri teoriji odličnosti, ampak se moč nenehno deli po sistemu zaradi soodvisnosti⁵. Kljub razlikam teorija kompleksnosti dopolnjuje teorijo odličnosti preko principa absorpcije in ne redukcije kompleksnosti (Murphy 2007, 131).

2.3 VLOGE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi imajo mnogo nalog, ki praktično odsevajo potrebe vsake skupine deležnikov posebej. Te vključujejo: interno komuniciranje, korporativni PR, odnosi z mediji, krizno upravljanje, strateško komuniciranje, finančne odnose z javnostmi, upravljanje z dogodki/ ekshibicije, odnosi z lokalno skupnostjo/ korporativna družbena odgovornost, odnosi z državnimi institucijami (Fawkes 2012a, 10). Za potrebe, naloge in omejitve prostora se bom v naboru naštetih osredotočil zgolj na dve, ki sta povezani s tematiko in primerom. V manjši meri se bom osredotočil na interno komuniciranje, saj digitalni mediji vpletajo tudi zaposlene kot možne deležnike v krizi. Poudarek pa bo na kriznem komuniciranju oziroma upravljanju.

2.3.1 Interno komuniciranje

Družbeni mediji povečajo potrebo po interni komunikaciji, kajti član organizacije lahko komunicira z deležniki, nezadovoljni pa lahko postanejo celo žvižgači. Organizacija mora zato voditi konsistentno komunikacijo in se sprijazniti s tveganji, ker so zaposleni med pomembnejšimi deležniki (Kennan in Hazleton 2006, 312). Zaradi spremljanja sprememb

⁴ Kompleksne so zaradi delitve moči, ker so organizacije inherentno politične tvorbe in skupine v procesu - deležniki imajo do organizacijskih prioriteta različne interpretacije ter interese.

⁵ V teoriji kompleksnosti omejitve subjektov pri avtonomiji izhajajo iz soodvisnosti med subjekti v sistemu. Soodvisnost obstaja, ko nek subjekt nima popolne kontrole na pogoji, ki so potrebni za dokončanje nalog.

(Fawkes 2012a, 7) morajo odnosi z javnostmi sodelovati z drugimi oddelki v organizaciji, da skupaj določijo in interpretirajo različne predstave realnosti, ki se konstantno tvorijo (Kennan in Hazleton 2006, 315–318). Odprtost internih komunikacijskih kanalov je šele začetni pogoj (Waymer in Ni 2009, 222), saj so organizacije politične entitete, kjer predstavo realnosti določa razlika v družbeni moči (Eisenberg, Goodall in Trethewey 2010, 123). Odnosi z javnostmi lahko tudi navznoter pripomorejo k demokratizaciji porazdelitve moči (Fitzpatrick 2012, 274) in kot pooblaščen delujejo kot notranji aktivisti (Waymer in Ni 2009, 220).

2.3.2 Krizno upravljanje kot ena ključnih vlog odnosov z javnostmi

Krizno komuniciranje se je raziskovalo z dveh pristopov: z vsebine in konteksta. Prvi se ukvarja z vprašanji, kaj in kako organizacija komunicira in je osredotočen na tekst. Drugi pristop je usmerjen na strategijo oziroma kontekst, ki se ukvarja z vprašanji kdaj, kje in s kom komunicira organizacija v krizi. Osredotoča se na vidike konteksta in učinek teh vidikov na krizno komuniciranje v zvezi z vsebino (Frandsen in Johansen 2010, 429). Krizno komuniciranje se osredotoča na odzive, interpretacije deležnikov na krizo, torej kaj organizacija reče javnosti in kako se javnost povratno odzove na komunikacijo organizacije (Coombs 2010a, 20).

Krizno komuniciranje lahko razumemo kot konstantno potekajoč proces ustvarjanja skupnega mnenja znotraj in med skupinami, skupnostmi, posamezniki v ekološkem kontekstu krize, z namenom priprave, zmanjševanja in odzivanja na grožnje (Sellnow in Seeger 2013, 13). Krizno komuniciranje pomaga soustvarjati okvire za razumevanje konteksta krize. Ravno zaradi nejasnosti je potrebno deležnike vključiti v dvosmerno komunikacijo (Heath in O'Hair 2008, 10) Kontekst interpretirajo odnosi z javnostmi in si pomagajo opazovanjem (monitoring) (L'Etang v Yaxley 2012b, 163).

Johansen in Frandsen definirata krizno komuniciranje skozi Luhmanovo razumevanje v razlikovanju med govorom in informacijo, Gilpin in Murphyjevo teorijo kompleksnosti in retoričnih pristopov odnosov z javnostmi skozi teorijo retorične arene: *»Krizno komuniciranje sestoji iz kompleksnih in dinamičnih konfiguracij komunikacijskih procesov, ki se razvijejo pred, med in po dogodku, situaciji ali toku dogodkov, ki jih organizacija ali en izmed njenih deležnikov, vidi kot krizo. Krizno komuniciranje prav tako zaobsega različne subjekte, kontekste in diskurze, ki se pokažejo skozi specifične žanre in tekste povezane drug z drugim«* (Frandsen in Johansen 2010, 431).

Odnosi z javnostmi so strateška upravljalvska funkcija in komuniciranje z aktivnim deležniki je le ena izmed nalog odnosov z javnostmi. Krizno upravljanje je proces strateškega planiranja za primer krize in krizno komuniciranje je zgolj spremenljivka kriznega upravljanja. Spremenljivka kriznega komuniciranja pa je kontinuiran dialog med organizacijo skozi vse stopnje poteka krize (Gilpin in Murphy 2008, 16). Krizno upravljanje se ukvarja s strateškim planiranjem, z napovedovanjem in pripravo na krizo v predkriznem obdobju, blaženjem posledic krize v kriznem obdobju in osvajanju novega znanja, ki se oblikuje po koncu krize. Cilj kriznega upravljanja mora biti varnost deležnikov in ne rešitev organizacije (Coombs 2010a, 29). Raziskovalno področje kriznega upravljanja vidi krizno komuniciranje le kot spremenljivko v raziskavi. Tako Coombs kot tudi Gilpin in Murphyjeva ne ločujeta kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja, saj je slednji osrednja komponenta tega strateškega upravljanja. Preprosto rečeno: komunikacija je bistvo vsakega upravljanja, kajti skozi komunikacijo se zbere informacije, ki se nato procesirajo v znanje in se ga nato deli z drugim soudeleženci komunikacije (Coombs 2010a, 17).

2.4 SCCT-UNIVERZALNA RAZLAGA UPRAVLJANJA KRIZE

Coombs želi s teoretskim modelom premakniti proučevanje krize onkraj študij primera, torej na področje pozitivistične epistemologije. Krizno upravljanje razdeli na dve vrsti: zbiranje informacij oziroma upravljanje znanja in upravljanje z reakcijami javnosti (Coombs 2010a, 19).

SCCT priznava neizogibnost krize in se ukvarja z vprašanjem, kakšni so najboljši odzivi s strani deležnikov na krizno komuniciranje. Krizo vidi kot dogodek, ki škoduje ugledu organizacije (Coombs 2007, 164), kot razmik percepcije, razumevanja, mnenj in pričakovanj. Torej gre se za učinek pri interakciji med deležniki in organizacijo, kar tvori začetni retorični problem, ki pomeni negotovost (Coombs 2009, 238–240).

Teorija združuje polje psihologije: teorija pripisovanja (attribution theory) in retorična teorija, s katero proučuje učinke različnih tipov kriznih odzivov glede na kontekst (Coombs 2009, 238). Teorija pripisovanja proučuje, kako si ljudje razlagajo vzroke za nastanek dogodka in komu ga pripisujejo na podlagi te razlage. SCCT preko teorije pripisovanja odgovornosti poskuša oceniti razsežnost grožnje ugledu organizacije ob pojavu krize. Poleg teorije pripisovanja in retorike SCCT temelji na teoriji neoinstitucionalizma, katere bistvo je legitimnost organizacije, ki jo pridobiva ali izgublja v okolju institucij, in dolgoročno preživetje (Elliot 2010, 208).

Za ocenjevanje grožnje teorija uporabi metodo uokvirjanja (framing) konteksta (Coombs 2007, 166). Različni okviri pomenijo določanje odgovornosti za dogodek in jakost krize (Coombs in Holladay 2010, 192). Na njihovi podlagi se oceni jakost krize in odgovornost za krizo:

- žrtev: odgovornost za krizo je majhna, majhna grožnja za ugled. Organizacija je videna kot žrtev dogodka;
- nesreča: odgovornost za krizo je majhna in grožnja za ugled srednje visoka., Dogodek je dojet kot nenameren in izven kontrole organizacije;
- namerna: odgovornost za krizo in grožnja za ugled sta visoki. Dogodek je viden kot zavestno in namerno povzročen - izhaja iz notranjosti organizacije (Coombs 2007, 170) in (Coombs 2010a, 39).

V naslednjem koraku se določi, če obstajata faktorja ojačitve: prisotnost enega od faktorjev ojačitve lahko močno poslabša krizo⁶ in ima vpliv na ugled (Coombs 2010b, 59). Ugled je neoprijemljivo sredstvo, ki temelji na oceni deležnikov (Coombs 2007, 167):

- preteklost, ki narekuje vzorec in odgovornost, ter grožnja se povečata ob prisotnosti slabih preteklih dejanj (učinek lepilnega traku), organizacija je lahko prikazana kot nezmožna upravljanja svojega poslanstva, pod vprašaj se postavlja legitimnost. Brezmadežna preteklost pomeni lahko pozitivno izhodišče v krizi, saj deležniki prepoznajo krizo kot izjemo (ne omaja ugleda);
- predhodni ugled postavi kontekst preteklega vedenja. Slaba preteklost močno načne ugled organizacije, ne pripomore pa k povečanju odgovornosti za krizo (Elliot 2010, 207).

To ju loči od tretjega faktorja - začetne odgovornosti za krizo. Faktor začetne odgovornosti za krizo pove stopnjo pripisovanja. Je faktor pripisovanja stopnje kontrole, ki jo ima organizacija za nastanek krize. Dober ugled pripomore k hitrejšemu okrevanju v stopnji po krizi (Coombs in Holladay 2010, 197), enostavno dvigne kredibilnost komuniciranja (Coombs in Holladay 2010, 201).

SCCT deli strategije odzivanja na krizo na tri primarne strategije⁷:

⁶ Če je kriza tipa žrtev ali nesreča, prisotnost katerega koli od obeh faktorjev povzroči velik udarec ugledu in je podoben faktorju tipa namerno povzročene krize.

⁷ Strategije so podrobneje razdelane v prilogi A.

- zanikanje (deny): dokazovanje nedolžnosti organizacije - organizacija ni odgovorna za krizo, krize ni ali jo je povzročil nekdo drug;
- zmanjševanje (diminish): zmanjševanje odgovornosti organizacije za krizo ali zmanjševanje stopnje resnosti krize;
- obnova (rebuild): je strategija prilagajanja in poskuša izboljšati predstave o organizaciji skozi kompenzacijo ali opravičilo;

Dopolnitvena strategija (reinforcing oziroma supplemental) poskuša dodati pozitivne informacije preko pohvale drugih (ingratiation - pohvala s strani drugih) in/ali opomniti deležnike o preteklih dobrih dejanjih organizacije (bolstering - krepitev) (Coombs 2010a, 40–41). Dopolnitvene strategije podpirajo primarne. Niso samostojne in se jih uporablja le ob predpostavki, da ima organizacija dobro preteklost.

Izbira strategije je odvisna od resnosti grožnje in stopnje pripisovanja odgovornosti za krizo. Izbira se jo na premici med obrambo in prilagajanjem. Večja kot je odgovornost organizacije, ustrežnejše je prilagajanje, ki pa je finančno dražje.

3 KRIZNO UPRAVLJANE IN KOMPLEKSNOST

Teorija kompleksnosti povezuje trde znanosti naravoslovja z družboslovjem in se uporablja kot metafora za kontinuiteto proučevanja fenomenov. Na splošno se jo opredeli kot: »študijo mnogih posameznikov, ki se preko lokalnih interakcij prilagajajo trenutnim razmeram« (Gilpin in Murphy 2008, 4). Lokalne prilagoditve se na višji ravni akumulirajo in tvorijo vzorce v večjem razmerju ter nato vplivajo na širšo družbo na način, ki ga ni mogoče napovedati ali predvideti. Teorija kompleksnosti skuša gledati na pojave čim bolj celostno, saj preko proučevanja vzorcev razume, da so pojavi in nelinearne interakcije med seboj povezane.

Celoten družbeni sistem sestoji iz posameznih prepustno ločenih kompleksnih sistemov, med katere sodi tudi npr. organizacija. »Interakcija med sestavnimi deli sistema, med sistemom ter njegovim okoljem je po naravi takšna, da se celote ne da razumeti s preprosto analizo njegovih posameznih komponent.« (Gilpin in Murphy 2008, 6). Odnosi niso fiksni, ampak so spremenljivi, tvorijo se preko same organizacije. Kompleksnost je po Edmondsu lastnost izraznega jezika, preko katerega je težko oceniti njegovo celotno vedenje, četudi imamo na voljo vse informacije o njegovih komponentah in notranjih medsebojnih odnosih (Fuchs 2008, 12)

Komunikacija je zaradi lastnosti interakcij ključna v teoriji kompleksnosti. Omogoča odločitve med podobnimi subjekti, ki prerasejo v vzorce. Organizacije skozi čas skušajo graditi ugled ali neko zgodbo o sebi. Kriza lahko spremeni ali zmoti uradno zgodbo o organizaciji in ji nadane alternativno pripoved (Gilpin in Murphy 2008, 36). Zaradi prepustnosti meja je organizacija del okolja, ki tvori svoje vzorce (privlačevalce) in ti potem lahko vlečejo sistem proti sebi, če so dovolj močni. Eden izmed privlačevalcev v organizaciji je pridobivanje celostnega znanja o organizaciji, ki se pretvori v vedenje in pomeni privlačevalec za spremembe in alternative, ki vodijo k dejanjem in odločitvam.

Privlačevalci ali v kontekstu kriznega komuniciranja vzroki za krizo so treh vrst:

- stabilni: vsakodnevne rutinske ciklične oblike komunikacije;
- nestabilni: sistem mečejo s stabilnosti nenavadni in nevsakdanji pojavi, ki se v komunikaciji kažejo kot problematika, za katero se dovoli, da se nakopiči in sproži krizo;
- nenavadni, ki so na prvi pogled naključni in kratkoročni, vendar se skozi ponavljanje interakcij jasno pokažejo (Gilpin in Murphy 2008, 37–40).

Atraktriji predstavljajo različne možnosti, ki preko samoorganizacije privedejo do pojavnosti novega vzorca. Sledi opis značilnosti kompleksnih sistemov, ki pokažejo prepletenost in dinamičnost odnosov med subjekti in družbenimi strukturami.

3.1 ZNAČILNOSTI KOMPLEKSNIH SISTEMOV

Značilnosti kompleksnih sistemov so:

- prilagodljivost: družbeni subjekti se ne odločajo racionalno in zavestno strateško, ampak se prilagajajo glede na trenutne okoliščine. Subjekti (organizacije in deležniki) sprejemajo odločitve za prilagajanje na podlagi velikega števila spremenljivk, tudi trivialnih, ki z napakami in šumom vred povzročajo iracionalnost odločitev in izbir. Izbire so kontinuirane, tako da skozi čas tvorijo vzorce odnosov na podlagi ugibanj, skozi strategijo ali skozi samozavedanje. Gre za dinamičnost subjektov, ki preko interakcij spreminjajo sistem skozi čas, posebej skozi proces samoorganizacije. Kompleksnosti interakcij se ne da reducirati brez izgube pomena in so odvisne od lastne preteklosti. (Gilpin in Murphy 2010, 685, Murphy 2000, 450–455);
- nelinearnost je posledica prilagajanja in pomeni, da ni proporcionalnega odnosa med predhodnim odločanjem in posledičnim izidom. Nelinearnost vzorcev izhaja iz dinamičnega razvoja med seboj tesno prepletenih gradnih elementov;
- koevolucija (sočasen razvoj): je sočasen razvoj mnogih spremenljivk, kot so: norme, zgodovina, moč in viri. Vse te spremenljivke, skupaj z elementom naključja, vodijo neskončno vrsto možnih izbir potencialnih interakcij. Subjekti se stalno prilagajajo drugemu subjektu, ki naprej vplivajo na prilagajanja tretjih subjektov, neskončno stanje refleksije. Faktorji iz zunanjega okolja zapletejo te interakcije in kot posledica se kontekst odločanja spreminja z odločitvami (Murphy 2000, 450–455);
- prekinjeno ravnotežje: vzorci prekinjenega ravnotežja težijo proti dokaj stabilnim obdobjem, ki pa so prekinjena, pogostokrat brez možnosti napovedi, z obdobjem pretresov. Pretresi preidejo nazaj v novo stabilnejše obdobje, ki pa ima, za razliko od predhodne stabilizacije, poponoma drugačne vrednote (Murphy 2000, 450–455);
- subjekti vstopajo v interakcije na tak način, da skozi čas spreminjajo sam sistem. To povzroči naslednje posledice:
 - interakcije so lokalnega značaja in noben subjekt nima popolnih informacij o sistemu kot celoti;

- interakcije so osnovane na kontinuirano oblikovanih pravilih na lokalni (mikro) ravni. Ne oblikuje jih regulacija višje hierarhije, ampak jo oblikujejo subjekti sami, sočasno pa jih kontekst (makro) interakcij (organizacija, družbeno-ekonomski kontekst, kulturni kontekst) nazaj omejuje do neke mere na lokalni ravni. Ravno zaradi tega krizni načrti ne uspejo, saj je veliko odvisno od avtonomije odločanja subjektov in odprtosti kulture v organizacijskem komuniciranju;
- interakcije so ponavljajoče se in sprotno obogatene s povratno informacijo, kjer pozitivna spodbuja spremembe, negativna pa ohranja stabilnost (pretirano načrtovanje daje prednost slednji);
- interakcije povzročajo prilagajanje, ki je v kompleksnem sistemu vzajemno in večplastno. To prilagajanje pa je nenehno na relacijah od lokalne do globalne ravni. Zato morajo organizacije odsevati obseg odzivov v skladu z dražljaji iz okolja, torej izenačiti kompleksnost sistema s kompleksnostjo okolja⁸;
- interakcije so nelinearne, kar pomeni da so izidi posameznih interakcij nenapovedljivi. Majhne spremembe imajo lahko velike posledice in obratno (Gilpin in Murphy 2008, 24–32);
- nestabilnost: lastnost izhaja iz konstantnosti sprememb in razvoja sistema. Stabilnost ni zaželeno stanje, saj je mogoča v primeru, ko sistem preneha biti kompleksen. Trenutnost je tako le presek stanja sistema (Gilpin in Murphy 2008, 24–32);
- vpliv preteklosti: ker je razvoj sistema pogojen s ponavljajočimi se interakcijami med subjekti, je vedenje subjektov v sedanosti pogojeno s preteklostjo. Spomin kompleksnega sistema je prisoten na vseh ravneh v organizaciji, od osebne ravni do makro ravni (organizacijska kultura, običaji ipd.) (Gilpin in Murphy 2008, 30). Vendar poznavanje preteklosti po eni strani še ne pomeni povečane veljavnosti za verjetnost napovedi, po drugi pa tudi zabrisan spomin na preteklost še ne pomeni ponavljanja teh napak. Odklanjanje in refleksija v ponavljajočih se interakcijah med subjekti lahko privede do podobnih rezultatov, tudi ob ignoranci do preteklosti, vendar se lahko zaradi variacij pri tvorjenju vzorcev pojavi na drugačen način, saj je takih možnosti neskončno. Planiranje, tudi pri rutinskih operacijah, zaradi majhnih variacij postane nemogoče. Pri

⁸ Kriza ima lahko mnogo več povezav in vplete mnogo različnih subjektov v omrežje, ker so vsi med seboj povezani, čeprav preko lokalnih interakcij.

izdelanih načrtih in strategijah je v krizi dobro uporabljati improvizacije, saj je prilagodljivost odziva na ta način boljša in manj statična;

- meje so prepustne, spreminjajoče se in slabo določene. Za razliko od tradicionalne systemske teorije, ki jasno loči mejo sistema (organizacije) od organizacijskega okolja, teorija kompleksnosti soglaša z delom, da se sistem prilagaja okolju, vendar pri vprašanju meja potopi sistem v samo okolje. Sistem je eno z okoljem. Se ne prilagaja pasivno (Gilpin in Murphy 2008, 31), kajti sam razvija lastna pravila preko delovanja subjektov na lokalni ravni preko informacij z okolja. Kje je torej začetek in konec organizacije? Gilpin in Murphy ponudita odgovor v videnju organizacije kot potekajočega procesa interakcije in odnosov (Gilpin in Murphy 2008, 24–32);
- niso redukcijski: sistem je več kot zgolj vsota svojih delov, torej se ga ne da opisati preko razstavljanja na komponente, brez upoštevanja odnosov in kontekstov. Razumevanje je mogoče le celostno (Gilpin in Murphy 2008, 24–32);
- samoorganizacija: izhaja iz učenja in interakcij na lokalni ravni. Subjekti se učijo drug od drugega in se prilagajajo drug drugemu na osnovi povratnih informacij v konstantno potekajočem procesu koevolucije. Rezultatov učenja se ne da napovedati, saj ti izhajajo iz njihove skupne preteklosti ter konstantno potekajočih interakcij, ki skozi čas tvorijo vzorce. Rezultat koevolucije je pojavnost, ki tvori nepredvidljive vzorce reda, ki se pojavijo skozi proces samoorganizacije (Gilpin in Murphy 2008, 24–32). Pojavnost je torej točka, ko interakcije postanejo globalni vzorci in zaobjamejo subjekte ali, na kratko, novi red v samoorganizacijskem sistemu (Fuchs 2008). Tako so kompleksni sistemi več kot le vsota svojih delov, kar pomeni, da ne glede na našo seznanjenost s komponentami ne moremo z gotovostjo zatrditi in napovedati smeri, v katero se bo sistem razvijal v prihodnje⁹. V kriznem komuniciranju uporabljamo analize; ne v racionalnem smislu, ampak kot oporo pri presoji analize vzorcev v procesu pojavnosti. Pri vzorcih se spreminja le razmerje, osnovni fenomen pa ostaja enak (Gilpin in Murphy 2008, 37).
 - samoorganizacija se izvaja v sistemih, ki so koherentna celota svojih delov in imajo prepustne meje, kar so predpogoji za pojavnost samoorganizacije. V procesu interakcij med subjekti se začnejo dogajati spremembe, kar pripelje do kritičnih vrednosti znotraj sistema. Spremembe so na začetku manjše in lahko

⁹ Tudi fraktalna analiza vzorcev, ne more napovedati, saj kompleksnost sistema izključuje predvidljivost. Pokažejo lahko le »mejno verjetnost«.

na poti proti kritičnim vrednostim pridobivajo na intenzivnosti. Nelinearnost pripelje do bifurkacije, torej točke, ko se sistem odpre mnogim možnostim. Sproži se dialektika nujnosti in priložnosti;

- pojav novega reda je odvisen od izbire v bifurkaciji, kar določa novo kakovost v samoorganiziranem sistemu. Sistem nikoli ni v popolnem ravnotežju, vendar ga skozi samoorganizacijo išče, teži k njemu. Struktura sistema je vedno dokaj stabilna, vendar ne povsem uravnotežena. Odporna je na motnje na lokalni ravni. To pa še ne pomeni, da je oblika popolnoma poljubna, a hkrati ni povsem določena. Samoorganizirani sistemi še vedno ohranjajo hierarhijo - novo stanje pomeni prehod na višjo stopnjo kompleksnosti. Samoorganizirani sistemi si delijo podobne splošne kakovosti z drugimi sistemi, a so hkrati raznoliki (Fuchs 2008, 16);
- pojavnost novih oblik zajema dve vrsti pojavnosti: spodaj/navzgor (nova kakovost se pojavi na višji ravni) in vzročnost, usmerjena navzdol (pojav nove kakovosti omogoča/omejuje vedenje delov sistema). Spodaj/navzgor pomeni globalizacijo (aufhebung¹⁰) lokalnih entitet, medtem ko vzročnost usmerjena navzdol pa obratno, lokalizacijo globalnih kvalitativ (Fuchs 2008, 14). Aufhebung, ali v kompleksnem žargonu bifurkacija, pomeni, ko kontradikcije dosežejo raven, kjer ni povratka - razveljavi se trenutno stanje, vendar se nekaj značilnosti predhodnega stanja ohrani tudi v novem stanju in iz tega se dvigne nova kakovost (Fuchs 2014, 27).

3.2 KRIZNO UPRAVLJANJE PREKO INFORMACIJ ZNANJA IN UČENJA

Za sprejemanje odločitev je potrebno učenje, zbiranje in procesiranje informacij, ki morajo biti čim hitreje pretvorjene v dejanja. Pomeni interakcijo med ljudmi, odseva kompleksne sisteme, saj sprememba pomeni nekaj novega. Krize niso diskretni dogodki, ker vsi vpleteni deležniki proti osmišljajo informacije, ki so zaradi prepletanja virov pogostokrat kontradiktorne. Potrebno je sprotno tehtanje toka informacij in razumevanje odzivov ter določanje, kakšne bodo

¹⁰ Heglov koncept, ki v nemščini pomeni pobrati. Ko predmet dvigneš in pobereš, mu spremeniš stanje, ni več tam na tleh. Uporablja se za opis Heglove teze o dialektiki, ko teza negacija negacije, torej notranjih kontradikcij, preide v antitezo in na koncu pride do sinteze. Drugače rečeno: nastalo je nekaj novega, nov fenomen - lahko kakovost, ki nosi delce (črepinje) starega. Pomeni: ohranjanjem uničenje ali dvig stanja.

posledice na mikro/makro ravni. Znanje subjektov v kompleksnem sistemu je hkrati lokalno in deljeno, nihče pa nima popolnega znanja o sistemu (Gilpin in Murphy 2010, 687).

Učenje mora biti trizančno, kar pomeni, da ima poleg negativne informacije¹¹, druge zanke¹², še trejo zanko. Tretja zanka v primeru krize, zaradi poglobljenega vpogleda v učenje, zahteva spremembo celote in ne posameznega dela, saj prouči širše vzorce na vseh ravneh organizacije (Gilpin in Murphy 2008, 74).

Opazovanje okolja se mora zaradi prepoznavanja vzorcev izvajati neprekinjeno in ne le v posameznih stopnjah krize. Pogled na krizo kot na izoliran zunanji dogodek ne zmore prepoznati vzorcev, pri čemer ne pomaga niti načrtovanje, ker samoorganizacija prinese več možnih izidov (Gilpin in Murphy 2008, 123).

Internet omogoča veliko podatkov, ki so učinkovit način opazovanja odnosov, vendar tudi ti ne merijo vsega. Zanašanje nanje lahko postane samoizpolnjujoča se prerokba, kajti taki sistemi na koncu rešujejo lastne probleme, ki si jih sami zastavijo, ker zanemarijo izkušnje sodelujočih (Gilpin in Murphy 2008, 51). Modeli še vedno zgolj posplošujejo in lahko reducirajo kompleksnost, hkrati pa povečujejo centralizacijo¹³, kar zavira učenje znotraj organizacije (Gilpin in Murphy 2008, 64). Interakcija mora težiti k sodelovanju, ne tekmovanju, saj odtujeni ljudje ne morejo zaobjeti kompleksnosti sveta (Fuchs 2008, 31–34). Menedžerji morajo spodbujati sodelovanje ter s tem učenje in znanje, ki se spremeni v vedenje. Znanje je kolektivni dosežek (Gilpin in Murphy 2008, 64) in pojavnost iz lokalnih rekurzivnih interakcij.

Znanje je potrebno za uokvirjanje informacij in je namenjeno odločanju. Služi kot kapaciteta za spajanje podatkov v informacije, za kar pa so potrebne izkušnje, navezane na teorijo (Gilpin in Murphy 2008, 167). Znanje izvzeto iz konteksta je zgolj informacija in ga ni mogoče preprosto prenašati v druge kontekste (Gilpin in Murphy 2010, 687). Iz tega izhaja, da posameznik nima popolnega znanja o vedenju sistema (Gilpin in Murphy 2008, 54).

V določenem kontekstu je spravljen v umu vedočega in v organizacijskem smislu. Kaže se v rutinah, procesih, praksah, normah in dokumentih. Informacije so danes strateška ekonomska neoprijemljiva surovina, ki jo omrežja razpošiljaje in se jo z lahkoto kopira. Zaradi tega jih posameznik težko kontrolira (Fuchs 2008, 159). Pomembni so odnosi, kajti sama prisotnost

¹¹ Asimilacija znanja v obliki, podatkov dejstev, tudi površinsko znanje.

¹² Pridobivanje kontekstualno specifičnega znanja z možnostjo spremembe nazora.

¹³ Želja po kontroli in posedovanju, kar zanemarija tvorjenje odnosov.

informacijske tehnologije ne determinira boljše obveščeni, jo pa ob ustreznem znanju bolj pogojuje¹⁴.

Znanje tako zavzame prikrito ali pa jasno obliko, kjer je slednja jasno izražena z dogovorjenimi podatki, besedami, številkami, ... Prikrita oblika znanja pa se upira jasni komunikaciji in je odvisna od posameznikove interpretacije, izkušenj, vrednot. Prikrito obliko znanja se ne da prenesti v jasno, ker jo je možno pridobiti le preko lastne izkušnje, vendar pa jasno znanje deluje recipročno s prikritim. Ena izhaja iz druge in skupaj tvorita popolno znanje. Tako dobrinski pogled na znanje vidi znanje kot kapital, ločen od nosilca znanja in kot objekt, ki se ga prenaša po delih (Gilpin in Murphy 2008, 57). Nasprotno pa pogled skupnosti predvideva znanje kot proces, ki si ga deli skupnost in ni ločen od nosilca znanja. Nahaja se znotraj skupnosti, konteksta in mreži ter gradi nove strukture (Gilpin in Murphy 2008, 58) in (Fuchs 2008, 163). Znanje je znotraj organizacije skupinsko in se kaže skozi interakcije (Gilpin in Murphy 2008, 58). Znanje je kompleksen pojav in ima svojo preteklost, zato vsako novo znanje vsebuje predhodne oblike znanja (Fuchs 2008, 163), kar pa je pomembno v krizi, kjer se mora znanje pojavljati čim bolj celostno z refleksijo do preteklosti, kajti le tako se lahko razume kontekst. Iščejo korespondenco med dejanji organizacije na mikro ravni in družbenim kontekstom na makro ravni (Gilpin in Murphy 2008, 60).

Nasprotje znanja je ignoranca, ki pa se je morajo posamezniki zavedati, da lahko vidijo pomanjkljivosti v znanju. Kolektivna ignoranca je problematična v organizacijah, kjer se iluzija zamenja z realnostjo. Množična ignoranca nadomešča pomanjkanje znanja in posamezniki jo sprejemajo kot dokaz za pripadnost¹⁵ ob pomanjkanju refleksije. Populistična ignoranca temelji na neresničnih informacijah, ki ima ravno tako skupinsko naravo, kar povzroči še hitrejše širjenje neresnice in lahko pretehta znanje. V takih organizacijah sta pojava konformizma in zaverovanosti v pretekle uspehe neizbežna. Verjetnostna ignoranca izhaja iz velikih podatkov (Gilpin in Murphy 2008, 67).

Razumevanje naučenega znanja v stanje vedenja izhaja iz procesa, ki ga Weick imenuje osmišljanje (sensemaking). To popelje organizacijo do ekspertne organizacije, ko zmore povezovati in predvideti vzorce kljub nepopolnim informacijam. Osmišljanje je proces, ki članom organizacije dovoljuje pogajanje o prepričanjih in interpretacijah z namenom

¹⁴ Izvor znanja je na lokalni ravni in se ga deli v prostorih izmenjave, ki niso nujno fizični, lahko so tudi virtualni. Moderne komunikacijske tehnologije pomagajo premostiti časovno in prostorsko omejitev pri prenosu znanja z lokalne na globalno raven in obratno.

¹⁵ Skupinsko, čredno mišljenje.

ustvarjanja skupnih pomenov in ciljev ter ne pozna izolirane interpretacije dogodkov. Na koncu oblikuje okvir za razlago realnosti in ustreznosti rešitev (Gilpin in Murphy 2008, 85). Osmišljanje ni enako interpretaciji, saj vsebuje uokvirjanje problema, za razliko od interpretacije, ki predpostavlja, da je okvir že postavljen. Osmišljanje je način, kako ljudje tvorijo tisto, kar interpretirajo (Gilpin in Murphy 2008, 86).

3.3 ODNOSI KOT TEMELJ KRIZNEGA UPRAVLJANJA

Deležniška teorija predpostavlja, da organizacija obstaja toliko časa, dokler ji deležniki podeljujejo legitimnost do obstoja. To pomeni, da organizacija obvezno gradi in ohranja odnose z deležniki, saj bo v nasprotnem primeru neka druga skupina deležnikov gradila odnose mimo in proti organizaciji (Gilpin in Murphy 2008, 113) ter s tem avtonomijo. Organizacija mora imeti že zgrajene odnose pred krizo, da jo lahko še pravočasno zaustavi.

Legitimnost se deli na institucionalno in strateško, pri čemer je prva najpogosteje omenjena pri tradicionalnih pogledih, ker izraža odgovornost, pričakovanja do opravljanja svojih nalog. Druga pa se zgradi na vzpostavljenih odnosih med deležniki in organizacijo. Delovanje organizacije bo skladno s pričakovanji z določenimi družbeno konstruiranimi normami, prepričanji. Organizacija mora vsake toliko časa pojasniti legitimnost svojih dejanj.

Kredibilnosti in zaupanje sta ravno tako družbeno konstruirani lastnosti organizacije. Oba koncepta sta nelinearna in po večini izven kontrole, kajti deležniki sami med seboj so v nelinearnem odnosu. Teorija kompleksnosti ne zanika vodenja odnosov z deležniki; razlikuje se na ravni interpretacije odnosa. Razlika gre po liniji komunikacije kot orodja za upravljanje odnosov in proti komunikaciji kot orodju za pogajanje o odnosih (Gilpin in Murphy 2008, 119).

3.4 KONEC KRIZE IN PREHOD NA NOVO NORMALNO

Teorija kompleksnosti zaradi neločljivosti komponent ne more določiti konca neke krize, ker je organizacija le prešla v »novo normalno« - prehodno ravnotežje. To pa še ne pomeni zavračanja meritev, ampak morajo potekati konstantno skozi refleksijo in odnose.

Teorija kompleksnosti se v kriznem komuniciranju osredotoči na krizo kot simptom, torej išče vzroke za krizo znotraj same organizacije. Organizacija se mora po krizi obvezno preoblikovati.

Če je kriza del normalnega delovanja disfunkcionalnega sistema, potem je po krizi nujno preoblikovanje organizacije in ne vrnitev k statusu quo (Gilpin in Murphy 2010, 684). Kompleksni sistemi se obravnavajo tudi skozi pojmovni svet teorij kaosa, nelinearnih dinamičnih sistemskih teorij, ... Teorija kompleksnosti si vzame za enoto proučevanja interakcij ne le ene same spremenljivke, ampak išče povezave med več spremenljivkami, ki merijo stopnje sprememb med organizacijo in njenimi javnostmi, obogatenimi z naključji in šumom. Gotovo je le, da je gotovost negotova (Murphy 2000, 458).

Ni kontrole in ni meja. Filozofski pristopi, ki dajejo poudarek pozitivistični metodologiji, ne merijo vzorcev. To pa še ne pomeni, da jih je potrebno zavračati. Problem je v determinizmu podatkov in posledica je izguba kapacitete razumevanja dogodka (Gilpin in Murphy 2008, 110). K merjenju in ocenjevanju pa je potrebno pristopiti na mešane načine. Poleg kvantitativnih objektivnih pristopov je potrebno oceniti in osmišljati kontekst s kvalitativnimi pristopi, saj se pri prvih lahko skriva past, ko so v objektivnost zavite subjektivnosti (Gilpin in Murphy 2008, 150). Rezultat krize skozi prizmo kompleksnosti mora biti mera, do katere se organizacija spremeni, kar pa še ne pomeni popolne transformacije (Sha 2007, 10), kajti neko jedro organizacije se vedno ohrani.

4 DRUŽBENI MEDIJI KOT KOMPLEKSNO DRUŽBENO OKOLJE

Danes pogosto slišimo izraz »novi mediji«¹⁶. To so mediji, preko katerih se lahko povežemo na splet in izkoriščamo kapaciteto svetovnega spleta za deljenje in objavljanje informacij. Novi mediji pa so lahko novi le v smislu tehnološke konstrukcije v odnosu do časa nastanka, oziroma tisto, kar je danes novo, je jutri zastarelo. Poleg vsega ne morejo biti novi, ker so že v vsakdanji uporabi, novo je nekaj le v trenutku, ko medij predstavi. Zaradi izpostavljenih razlogov Valentini in Kruckeberg predlagata uporabo termina »digitalni mediji«, nanašajočega se na informacijske in komunikacijske tehnologije, ki združujejo različne aplikacije, funkcije, ustvarjanje vsebin ter tehnološko omogočajo interakcije med uporabniki v digitalnem okolju (Valentini in Kruckeberg 2012, 5).

Digitalni mediji morajo biti digitalizirani in imeti lastnosti integriranosti ter interaktivnosti. Ne obstaja enotna definicija, pojavljajo pa se v kontekstih od osredotočenosti na tehnologijo do kontekstov uporabe tehnologije (Valentini in Kruckeberg 2012, 4) Vendar digitalni mediji sami po sebi ne omogočajo interaktivnosti. Tvorijo zgolj tehnološko osnovo, ki omogoča nalaganje multimedijskih vsebin na splet. Imajo obstoj, neodvisen od družbenih dejanj - interaktivnost (Valentini in Kruckeberg 2012, 8).

Družbeni mediji so del digitalnih medijev in njihova glavna karakteristika je, da ne morejo obstajati brez uporabnikov in ti morajo ustvarjati vsebino. Definirajo se kot »na internetu osnovane aplikacije, ki so grajene na ideoloških in tehnoloških postavkah spleta 2.0 (ang. WEB 2.0) in dovolijo ustvarjanje ter izmenjavo s strani uporabnikov ustvarjenih vsebin. So pogovorni mediji, ki združujejo ljudi okoli podobnih interesov in prepričanj.« (Valentini in Kruckeberg 2012, 8).

Vzpon digitalnih medijev se začne konec 90-ih let dvajsetega stoletja s penetracijo dostopa do spleta. Danes je na splet mogoče vstopati preko mobilnih naprav 24 ur na dan, saj so se internetne hitrosti prenosa povečale, dostop se je pocenil in je postal dosegljiv iz vsakega žepa. Slednje pomeni izziv za odnose z javnostmi, ki morajo biti odzivni 24 ur na dan in 7 dni v tednu (Yaxley 2012a, 157).

¹⁶ Pri nas jim pravimo socialni mediji, čeprav se v zadnjem čas pojavlja pravilnejša oblika - družbeni mediji.

»Družbena omrežja« so še en termin, ki se ga uporablja kot sinonim za družbene medije. Družbena omrežja so na spletu osnovane storitve, ki omogočajo posameznikom:

- ustvarjanje javnega ali delno javnega profila znotraj omrežja;
- vsebuje listo uporabnikov, s katerimi deli povezave;
- si ogleda njihovo listo povezav ter liste drugih, ki so v tem omrežju.

Razlika med družbenimi mediji in družbenimi omrežji je v osredotočenosti slednjih na vprašanje: kako so uporabniki v interakciji drug z drugim in kakšno je njihovo vedenje, medtem ko je pri prvih osredotočenost na omrežjih samih, torej povezovanje uporabnikov na teh omrežjih. Čeprav oboji povezujejo uporabnike, družbeni mediji po drugi strani ponesejo te povezave dlje in ustvarjajo odnose, saj ustvarjajo kanale za komunikacijo ter deljenje informacij, ki omogočijo povezave med posamezniki in organizacijami. Družbeni mediji so nadpomenka družbenih omrežij, kot je razvidno iz opisa področij uporabe:

- informativni: namen teh skupnosti je iskanje odgovorov na vprašanja s področij, kjer uporabnik čuti pomanjkanje izkušenj;
- profesionalni družbeni mediji: skupnosti za iskanje stikov s kolegi iz sorodnih poklicev;
- izobraževalni družbeni mediji: kritika, deljenje mnenj, učenje, ...;
- zabavni družbeni mediji: povezave na podlagi hobijev in interesov z različnih področij. Navadno je omrežje vsebinsko posvečeno enemu izmed področij;
- osebni družbeni mediji: osredotočanje na družinske, družbene in verske odnose. Uporabniki so tisti, ki hočejo ostati v stiku z znanci in tvoriti virtualne odnose. Gre za ustvarjanje skupnosti (Valentini in Kruckeberg 2012, 7).

Podobno delitev navajata Bartlett in Bartlett, ki jih delita na:

- sodelovanje pri deljenju znanja;
- deljenje informacij, kjer ni potrebna lastna spletna stran, ampak uporabnik zlahka dopolnjuje informacije drugod;
- bloganje in mikrobloganje kot najbolj interaktivna oblika komunikacije na spletu;
- družabna omrežja za vzpostavljanje in navezovanje stikov (Bartlett in Bartlett 2012, 16).

4.1 OD WEB 1.0, DO WEB 3.0, EVOLUCIJA STRUKTURE IN MOŽNOSTI GRADNJE ODNOSOV DIGITALNIH MEDIJEV

Na spletu obstajajo naslednje komunikacijske povezave, ki gredo v vse smeri: ena na ena, ki je bistvena smer za odnose z javnostmi pri vzpostavljanju odnosov (Solis in Breakenridge 2009), ena z mnogimi, mnogi z enim in mnogi z mnogimi (glej prilogo C) (Oblak in Petrič 2005, 60). Pri komunikaciji na spletu je potrebno upoštevati še razmik v prostoru in morebitna hkratnost ter anonimnost identitet¹⁷ preseže nerodnost prisposodbe v pogovoru v živo; čas vzpostavitve komunikacije se še skrajša (Byam 2006, 38). To pa lajša samoorganizacijo, saj se v komunikacijskem sistemu načina »potisni« uporabnik samodejno¹⁸ seznanja z novimi informacijami, medtem ko je pri »povleci« načinu sprejemanje informacij odvisno od stopnje angažiranosti¹⁹ uporabnika samega (Fuchs 2008, 131).

Fuchs razlikuje značilnosti spleta metaforično preko glavnih nosilcev družboslovnih raziskovalnih paradigem. Razvoj strukture spleta vidi kot kompleksen sistem, ob pomoči delovanja subjektov. Tako poveže WEB 1.0 z Durkheimom, kar pomeni, da so te tehnologije družbena dejstva, kjer je bistvo kognicija (objavljanje in iskanje informacij). Pojavnost kaže preko izdelovanja spletnih mest, ki so bistvo kognicije (Fuchs 2008, 123–125). Samoreferenco omogoča hipertekst, ki naprej omogoča povezave do drugi spletnih mest in/ali strani ter pomeni osnovo za mreženje v WEB 1.0. Je decentralizirana in nelinearna globalna mrežna struktura²⁰ z lastnostjo multimedijalnosti, ki omogoča konvergenco medijskih formatov in interaktivnosti. Slednja pomeni edinstveno lastnost produkcije in konzumiranja vsebine hkrati, ki pa še ne pomeni nujno povezanosti, saj posamezen subjekt v spletnem družbenem okolju sam izbira, katere vsebine bo konzumiral, kar še vedno lahko pripelje do fragmentacije interakcije (Oblak in Petrič 2005, 83). WEB 1.0 je vpeljal tudi lastnost arhiva, kar omogoča uporabo preteklih zapisov in preko tega vpogled v preteklost komunikacije (Oblak in Petrič 2005, 83).

Za razliko od WEB1.0 je WEB 2.0 osnovan na komunikaciji, torej z Webrovo opredelitvijo družbenega odnosa, kar pomeni pluralnost subjektov, kjer so njihova dejanja smiselno

¹⁷ Čeprav družabni mediji želijo preseči anonimnost identitet. S pravo identiteto (ime in priimek) se samoorganizacija sistema družabnega omrežja, torej rast omrežja za izgradnjo podatkovnih baz o uporabnikih z namenom oglaševanja, lažje omogoča. Ravno v letu 2015 je npr. Facebook začel s pregledovanjem pristnosti identitete uporabnika njihovega omrežja.

¹⁸ Sistemi za obveščanje o posodobitvah preko e-pošte, RSS (real simple syndication), posodobitev statusov, na prenosnih pametnih in stacionarnih napravah.

¹⁹ Uporabnik mora sam odpreti spletno stran ali pa aktivno brskati po spletu z informacijami.

²⁰ Virusi so tak primer, ali pa viralna sporočila, kjer lahko majhen vložek v sporočilo povzroči hitro širjenje skozi omrežje, saj sta oba primera nesmiselna, če računalnik ni povezan v omrežje.

orientirana proti drugemu. Prehod iz WEB 1.0 na WEB 2.0 pomeni v programski tehnologiji evolucijo, ki olajša tvorjenje družbenih stikov. »Družbena programska oprema je nabor orodij, ki omogoča hiter pojav družbenih mrežnih skupin.« (Fuchs 2008, 130). Preko konvergenčnih lastnosti pooblasti prizadevanja posameznikov, da se povežejo v večje skupine ter povežavo skupin med seboj. WEB 2.0 ne pomeni tehnološkega skoka naprej, ampak novo stopnjo razvoja poslovnih strategij interneta. Ni preskok v tehnologiji, ampak v družbeni rabi spleta (Fuchs 2008). Termin WEB 2.0 je skoval Tim O'Riley za potrebe pesimističnih vlagateljev po borzni krizi padca vrednosti delnic internetnih podjetij v letu 2000:

- WEB 2.0 je omrežje v obliki platforme, ki obsega vse povezane naprave;
- so aplikacije, ki izkoristijo notranje prednosti platform: dostavna programska oprema, ki kontinuirano posodablja storitev, ki se zaradi tega izboljšuje bolj kot je uporabljena, trošena in zaradi aktivnosti uporabnikov meša več hkratnih virov ter hkrati zagotavlja lastne podatkovne storitve v obliki, ki dovoljuje, da uporabniki premešajo podatke in s tem ustvarijo omrežni učinek skozi »arhitekturo participacije«;
- ta arhitektura ponese dojemanje WEB 2.0 naprej od metafore spletne strani WEB 1.0 in s tem zagotavlja bogato uporabniško izkušnjo (Fuchs 2014, 32).

Družbeni mediji pomenijo združitev lastnosti kognicije pri WEB 1.0 s komunikacijo WEB 2.0 in selitev na mobilne naprave²¹, kar še dodatno pripomore k premoščanju prostorsko-časovnih ovir pri računalniško posredovani komunikaciji. To združitev zrcalijo naslednje definicije:

- omogoča možnost sodelovanja drugega z drugim in kolektivne akcije izven okvirov tradicionalnih institucij Clay Shirkey v (Fuchs 2014, 14);
- Jenkins vidi WEB 2.0 kot platformo za deljenje vsebin, »mediji širjenja« (Jenkins in drugi 2013);
- spoj prejšnji različnih lastnosti spleta v eno samo platformo, ki je lahka za uporabo in za širjenje ne uporablja hiperpovezav, ampak »všečke«, ki omogočajo deljenje vsebin. Povzročajo centralizacijo z mnogimi posameznimi manjšimi uporabniki na eni strani ter nekaj večjimi centri na drugi strani (Lovink 2012, 15);
- konvergenco komunikacije med osebno ravno komunikacije in množičnega komuniciranja (Fuchs 2014).

²¹ Zmanjševanje vezij in večja dostopnost hitrejših povezav pomeni združitev fotokamere, telekomunikacije in dostopa do spleta v bolj prenosni obliki, ki omogoča večjo hitrost in frekventnost objavljanja.

WEB 3.0 je vezan na paradigmo Marxa, ki predvideva strukturo spleta za kooperacijo, kjer si subjekti delijo produkcijska sredstva. Temu idealu je v praksi trenutno najbližje projekt Wikipedije. Prehod v WEB 3.0 po eni strani onemogoča asimetričnost spleta, saj so določena vozlišča v omrežju po moči šibkejša od drugih (Fuchs 2008), kar dodatno pospešuje fragmentacijo in z zbiranjem podatkov o posameznikih jih zapira v »komore lastnega odmeva« (Lovink 2012). Učinek teh komor pa je le obilica šuma, ki je podoben tišini, iz katerega pa štrlijo le močnejši posamezniki, ki lahko uravnavajo diskurz. WEB 2.0 je tehnološki sistem, ki je vpet v trenutno družbeno-politično realnost in ne more biti sam po sebi progresiven in zagotavljati participacije (Fuchs 2008). Za WEB 3.0 bi bile potrebne institucionalne spremembe oziroma sprememba družbene strukture.

Omenjene tri vrste spleta pa lahko pomenijo stopnjo v širjenju informaciji, ki je lahko sinhrona ali pa asinhrona (Fuchs 2008, 136). Splet v svoji tehnološki osnovi omogoča konvergenco (glej prilogo Č), brskanje, objavlanje in sodelovanje skozi različne medijske oblike (besedilo, slika, video, ...) sinhrono ali pa asinhrono (Oblak in Petrič 2005, 62). Oblak in Petrič navajata multilog kot najvišjo obliko konverzacije, ki je v svojem bistvu demokratična in precej podobna WEB 3.0 modelu.

4.2 SAMOORGANIZACIJA DRUŽBENIH MEDIJEV DO POJAVA SKUPNOSTI

Funkcionalnosti in področje uporabe sta pomembni zaradi planiranja aktivnosti, prilagajanja objavljene vsebine in ocenjevanja aktivnosti na teh platformah. Pomembna je tudi popularnost, saj družbeni mediji z večjim številom uporabnikov povečajo možnosti tvorjenja in vključevanja odnosov v omrežju s poudarkom na funkcionalnosti ter področju delovanja.

Interaktivnost je ena od lastnosti družbenih medijev. Iz slednje se razvijeta participacija in sodelovanje, ki neprestano ustvarjata nove vsebine. To mora biti cilj odnosov z javnostmi. Družbeni mediji omogočajo tvorjenje spletnih družbenih okolij, ki omogočajo ljudem zgraditi odnose na različnih področjih delovanja ter pooblastiti posameznike. Težko je popolnoma nadzorovati ustvarjanje novih vsebin in pogovorov, ki se stalno dopolnjujejo, medtem ko na družbenih medijih poteka dvojni proces, in sicer ustvarjanje novih javnih prostorov in nadzor preko vgrajene arhitekture teh omrežij (Valentini in Kruckeberg 2012, 7–8). Odnosi z javnostmi morajo dopustiti soustvarjanje vsebin in ustvarjanje skupnosti, kjer se zbirajo

podobno misleči posamezniki in delijo interes, ideje, ... Brez tega so mediji digitalni in ne družbeni.

Če je torej komunikacija bistvo družbenih omrežij, potem je potrebno opredeliti participacijo. Nekateri avtorji poudarjajo, da se je s prisotnostjo tehnologije demokratizirala komunikacija in potrošniki so z pooblastiti vzpostavili bolj simetrične odnose, kar sili organizacije k pristnemu dialogu (Solis 2010) in večjemu poudarku na transparentnosti (McCorkindale in DiStaso 2014), saj se komunikacija odvija pred očmi deležnikov (Coombs 2014a). Komunikacija v okolju družbenih medijev pomeni skupinsko odločanje in tvorjenje skupne inteligence preko upravljanja družbenega sistema. Upravljanje pa omogočijo tehnologijam, organizacijam in sposobnostim posameznikov, da razvijejo kolektivno predstavo boljše prihodnosti. Participacija, v pravem pomenu, je mogoča v družbenem okolju, kjer je moč porazdeljena bolj simetrično (Fuchs 2008, 133). Družbeni mediji bi morali v kontekstu reševanja problemov tvoriti Habermasovo javno sfero, ki tvori sfero ali prostor reševanja problemov. Značilnosti javne sfere so: univerzalnost (ne glede na status so vsi člani človeštva), dostopnost (možnost dostopa vsem, ki hočejo participacije) in možnost racionalne oziroma kritične debate v obliki dialoga (Eid in Antonie 2012).

Dialog po Eisenbergu in Goodalu pomeni pozorno (pogovor kot mentalno-odnosna aktivnost, ki je namenska in strateška), enako izmenjavo (enakovrednost glasov), empatičen pogovor in resnično srečanje (sposobnost preseganja razlik²², kar varuje pred instrumentalnim načinom mišljenja, videnja sogovornika kot objekta, kjer je dialog le namen za strateško doseganje ciljev) (Eisenberg in drugi 2010, 44–45). Pomeni izmenjavo v situaciji ena na ena ali v majhni skupini, enako možnost izražanja mnenj, pomeni tvorjenje dolgoročnih odnosov (Kent 2013, 2). Diskurz ima po drugi strani konservativen pomen razdeljevanja in ohranjanja obstoječih informacij, omrežni diskurz pa se kaže v dnevnem čveku in širjenju govoric (Fuchs 2008, 241) ali po Eisenbergu nepozorno komuniciranje (Eisenberg in drugi 2010, 257). Dialog pomeni prosti pretok informacij in ne privatizacije, ki spreminja informacijo v zabavno vsebino, posamezniku prepušča odbiranje in osmišljanje (Kent 2013, 2).

Virtualne skupnosti, se formirajo v kiberprostoru, preko dialoga. Max Weber in Ferdinand Tönnies opisujeta skupnost v obliki povezanih posameznikov, ki jih povezuje občutek za skupno in tradicijo (Fuchs 2008, 304), kjer je bil močno prisoten tudi pomen fizičnega prostora

²² Kent navaja, da npr. na področju političnih vsebin 66 % ljudi ignorira objave z vsebino, s katero se ne strinjajo in v 36 % takih primerov ljudje prekinejo stike s tako osebo.

(Jankowski 2006, 60). Modernizem²³ preko individualizacije razbija socializacijske vzorce skupnosti, zato Manuel Castells trdi, da obstaja omrežni individualizem, osredotočen na »sebe« (Fuchs 2008, 305). Virtualne skupnosti povezujejo interesi v neko skupno problematiko in komunikacija o teh tematikah (Fuchs 2008, 307) (za več značilnosti glej prilogo D).

Tudi razvoj spleta je iz WEB 1.0 proti WEB 3.0 lahko viden kot samoorganizacija in posamezne »različice« spleta kot nove pojavne oblike po bifurkaciji v družbi. Med kognicijo, komunikacijo in kooperacijo ni jasnih meja in ena je pogojena z drugim; med njimi obstaja aufhebung. Za komunikacijo je potrebna kognicija, pridobivanje znanja na lokalni ravni, ki se ga nato deli s komunikacijo. Ko slednja poteka zadosti časa in izmenjujejo znanje, se ustvarijo odnosi, ki lahko vodijo do kooperacije. Vse to omogočijo in omejujejo hkrati računalniško-omrežne tehnologije, ki imajo lastnosti za razvoj vse treh ravni spleta ali prenosa informacij (Fuchs 2014). Koncept aufhebung pokaže, da s tehnološkega vidika WEB 2.0 ni povsem nova tehnologija, ker ohranja nekaj starega in pojmovanje nečesa kot popolnoma novega pomeni postavljanje meja v kompleksen sistem, kakršen je splet.

4.2.1 Koncept dvojnosti strukture, razumevanje spleta onkraj tehodeterminizma

Dvojnost strukture veleva, da so tudi uporabniki omejeni pri oblikovanju družbenih medijev. Močnejše jih oblikujejo predvsem odločevalci (lastniki teh platform), ker je sama zasnova v prvi vrsti njihova ideja²⁴ in jo kasneje preko povratne zanke prilagajajo akumulaciji profita, torej skozi politično-ekonomske potrebe (Fuchs 2014) in tako se namen uporabe pogosto odklanja od prvotne zamisli ustvarjalca (Jankowski 2006, 59). Inovacije, kakršna so družabni mediji, se sprejema počasi in po difuzijski teoriji sledijo obliki črki S. Če je inovacija uporabna, se po počasnem začetku sprejem tehnologije pospeši do točke, ko je uporaba dojeta kot del vsakdana (Taylor in Perry 2005, 210).

Tehnologije same po sebi ne spreminjajo ničesar; šele interakcija družbenih subjektov da namen komunikacijskim tehnologijam. ICT²⁵ označuje kognitivne, komunikacijske tehnologije, ki omogočajo sodelovanje ter so računalniško upravljane. Imajo torej digitalno logiko in so postavljene v omrežje. Splet ni viden kot eno specifično omrežje, ampak kot splošen fenomen

²³ Družabna omrežja so lahko videna kot produkti za postmoderne subjekta, ki si jih lahko prilagodi, da zadostijo njegovim željam in potrebam.

²⁴ Podjetniki, ki definirajo trende, jih tudi postavljajo. Povedo, kaj bodo ljudje uporabljali in od tu naprej se pojavne oblike rojevajo preko povratne informacije s strani subjektov.

²⁵ Information communication technologies ali ICT.

medsebojne povezanosti omreženih, na znanju stoječih tehnologij in družbenih omrežnih sistemov (Fuchs 2008, 2). ICT so torej zamišljeni kot sistemi, kjer se pojavlja na participaciji grajeno znanje, ki oblikuje informacijske tehnologije. Torej dvojnost strukture razbije tehnodeterminizem, ker subjekti gradijo ICT, nato pa jih družba oblikuje in v povratnem procesu ICT rekurzivno preoblikujejo družbo.

Osnova takega pogleda je v dialektiki, načinu mišljenja o fenomenih, kakor si jo je zamislil filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel. V dialektiki se dve različni entiteti povežeta in tvorita višjo celoto, ki nato preko povratnih informacij vplivata na svoje dele preko samo nanašajočih se povratnih zank. Torej tehnologija ni ločena in izolirana kot neodvisen faktor zunaj družbe, ki ima linearne učinke na družbo. Zato doda kratici ICT&S (society oz. družba) (Fuchs 2008, 2). Popolnoma tehnično razumevanje interneta pomeni statičen sistem, ki pa je mrtev (Jenkins in drugi 2013, 1) ²⁶, ker izključuje bistveno komponento: žive uporabnike, ki na družbenih medijih ustvarjajo profile in ga širijo. To pa je tudi glavni namen družbenih omrežij (Fuchs 2008, 2).

Splet je tehnološko-družbena struktura, ki lahko shranjuje objektivizirano znanje subjektov, ki ga subjekti konstantno reproducirajo. To omogoča proces samoorganizacijskega kroga preko procesov od zgoraj navzdol (subjektivizacija objektivnega znanja), medtem ko proces od spodaj navzgor spreminja objektivizirano znanje preko delovanja (kooperacija in komunikacija) subjektov. Struktura in subjekti imajo značilnosti omrežja. Splet dekontekstualizira kontekst, saj digitalne informacije potujejo skozi decentraliziranost prostora, časa in avtorstva, ..., izgubijo kontekst in kot pojavna celota je sestavljen iz dekontekstualiziranih kosov informacij (Fuchs 2008, 139). Internet je kompleksno okolje, ker je ravno tako družbeno okolje in ni razmejeno od materialne družbene realnosti.

Kompleksnost spleta opredeljujeta lastnosti informacij in znanja. Informacije s svojimi lastnostmi so (kognicija, komunikacija, kooperacija) (Fuchs 2008, 139) ob odprti strukturi interneta zmožne proizvajati samoorganizacijo novih struktur. Informacije se skuša omejiti in kontrolirati kot strateško dobrino s patenti, torej s postavitvijo mej v kompleksen sistem. Informacije se ustvarjajo na podlagi ekonomike daril, kjer je že samo družbeno omrežje dojeto

²⁶ Obstajajo kot sistem, dokler ga subjekti uporabljajo (tvorjenje novih profilov, premikanje uporabnikov med omrežji, nalaganje multimedijskih vsebin, ...) in tvorijo ter vstopajo v nove odnose med seboj.

kot darilo, saj v zameno za brezplačno uporabo lastnik omrežja prodaja uporabniško ustvarjene podatke.

Znanje je bistvena in strateška dobrina naše ekonomije. Znanja pa ni mogoče porabiti kot nekaterih drugih dobrin in nastaja skozi interakcijo (časovna komponenta) ter kooperativne odnose med subjekti na lokalni ravni. Se ne proizvaja enkratno, ampak konstantno preko različnih odnosov v različnih družbenih kontekstih (Fuchs 2008).

4.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI, KRIZNO KOMUNICIRANJE NA DRUŽBENIH MEDIJIH

Holtzhausnova predstavlja postmoderno družbo kot svet, kjer se posamezniki konstantno spreminjajo, zato se delo odnosov z javnostmi zaplete, saj bo vzpostavljanje stalnih komunikacijskih kanalov težko in gradnja odnosov, ki vodijo k resničnemu razumevanju, toliko težja. Zato so odnosi z javnostmi sprememba in hkrati odpor do spremembe. Postmoderni odnosi z javnostmi morajo graditi pomen na podlagi raznolikosti in nasprotovanj (Murphy 2000, 448). Splet hkrati s pooblašcanjem in širjenjem tudi fragmentira javnosti (Fuchs 2008, 244). To pomeni pojav enoproblemskih javnosti, ki predvsem škodujejo ugledu organizacij - za razliko od operativnih kriz, kjer je ogrožena varnost deležnikov (Coombs 2014a, 2). Družbeni mediji imajo močan vtis na taktičen aspekt komunikacije. Še vedno pa obstaja pravilo pravega medija za pravo javnost, ker se ustvarja odnose le tam, kjer se z deležniki lahko komunicira (Coombs in Holladay 2012b, 413)

Ena osnovnih napak je tehnodeterminizem oziroma prednjačenje medija pred gradnjo skupnosti (Kent 2013, 2), ki izhaja iz medijskih definicij odnosov z javnostmi (Grunig 2009). Ravno iz fetišizacije samih zmožnosti tehnologije Coombs navede dva mita, ki sta se vzpostavila v zvezi z odnosi z javnostmi in kriznim komuniciranjem: družbeni mediji zavrnejo stare modele, zato strategija odpade in nadomestita jo taktika in hitrost. To izhaja iz specifike v smislu, da so grajeni v kontekstu, neodvisnem od časa in prostora (Valentini in Kruckeberg 2012, 4). Zato nadaljuje, da so družbeni mediji le nov komunikacijski kanal, ki se ga vključi v strategijo organizacije (Coombs 2014b).

Za izvajanje dialoga se družbene medije ne sme videti zgolj skozi tehnično zmožnost cenejšega in hitrejšega dostopa do deležnikov, ampak s spremembo ideologije, pogleda na deležnike (Kent 2013, 342). Kljub tehničnim zmožnostim družbenih medijev za dialog (Taylor 2010a,

411) Kent ne vidi razvoja družbenih medije v dialoško smer. Današnji družbeni mediji so namenjeni komunikaciji potrošnikov, ki zgolj pasivno čakajo na posodobitve vsebine. Dialog je boljši, ko se povabi eksperte, ki spodbujajo različnost mnenj (Kent 2013, 338). Organizacije morajo biti obvezno prisotne na družbenih medijih in kot vsaka komunikacija lahko s seboj prinese tudi tveganja (Coombs 2014a, 1).

4.3.1 Pozitivne in negativne strani uporabe družbenih medijev v kontekstu odnosov z javnostmi

Pojav in širitev interneta je z vidika odnosov z javnostmi prinesel nekatere pozitivne in negativne strani uporabe. Pozitivna lastnost je neskončno število možnosti pošiljanja informacij in tvorjenja sporočil zaradi zmožnosti t. i. uporabniško ustvarjenih vsebin ter analiza teh preko spremljanja družbenih omrežij. Družbeni mediji prav tako izboljšujejo učinkovitost komuniciranja, povečujejo ugled, percepcijo družbene odgovornosti, povečano vpletenost deležnikov in transparentnost (Bartlett in Bartlett 2012, 16). V nadaljevanju navajam še nekaj pozitivnih lastnosti družbenih medijev:

- neposreden pristop do deležnikov za tvorjenje in izgradnjo odnosov (javnosti, ki imajo večje potrebe in podobne interese s področij, ki jih pokriva organizacija, dostop do kritikov;
- obhod odbiralcev in prenehanje čakanja na njihovo odobritev ter včasih tudi obhod novinarja in tradicionalnega množičnega medija (Bartlett in Bartlett 2012, 17), vendar situacijska teorija potrди, da javnosti vedno kontrolirajo sporočila, saj se te same odločajo, ali bodo postale javnost in zavzele delež do organizacije (Grunig 2009, 5);
- cenejši in hitrejši način kontaktiranja medijev;
- priložnost za pravo dvosmerno komunikacijo z novinarji in ostalimi deležniki;
- raziskovanje in spremljanje komunikacije na relaciji organizacija-deležniki-organizacija-deležniki. To je dobro, saj so lahko npr. blogi žarišče potencialne krize. Bloggerji, odvisni od vplivnosti, so lahko zelo predani neki tematiki in se imajo za t. i. državljanske novinarje(ang. netizen ali citizen journalist). Čeprav pogosto citirajo le tradicionalne medije, novinarji pogostokrat iščejo ideje na blogih (Morris in Goldsworthy 2012, 147);
- arhivska lastnost, ki omogoča pogled ob katerem koli času, ki pa je hkrati lahko tudi negativna (Holtz 2003, 109);

- možnost hitrega obveščanja ob nevšečnostih;
- možnost boljšega internega komuniciranja, kar še posebej velja za multinacionalke (Morris in Goldsworthy 2012, 147).

Obstajajo pa tudi omejitve družbenih medijev. Ločimo tiste, ki imajo dostop do spleta in tiste, ki ga še nimajo ali ga pa tudi znotraj razvitih držav ne morejo imeti. Druga ločnica je demografska in mentalna ločnica med uporabniki, saj različne starostne, izobrazbene ipd. skupine različno komunicirajo (Fuchs 2008, 213–217). To luknjo morajo odnosi z javnostmi zapolniti s tradicionalnim načinom komunikacije (Yaxley 2012b, 412).

Tudi na družbenih medijih so deležniki še pasivni, kar potrjuje pravilo 1 %. Le 1 % uporabnikov je namreč tudi ustvarjalcev vsebin, 9 % je urednikov, 90 % pa je porabnikov vsebin (Lovink 2012, 139). Tudi vzpostavitev odnosov ni nekaj samodejnega. Večina uporabnikov se mreži na podlagi že vloženega družbenega kapitala, torej krepí šibke povezave med zgrajenimi poznanstvi, težje pa tvori nova poznanstva (Bartlett in Bartlett 2012, 18).

4.3.2 Družbeni mediji in krizno upravljanje

Kriza na družbenih medijih je kriza, ki se širi s pomočjo družbenih medijev v vlogi ojačevalca komunikacije (Coombs 2014a, 5). Prizadeti v času krize iščejo druge s podobnimi pogledi na krizo, torej kjer so odnosi že vzpostavljeni (Liu, in drugi 2012, 260). Če deležniki ocenijo, da gre za dogodek²⁷, vreden pozornosti, ki vpliva na njihovo življenje, bo to pripeljalo do aktivnejšega kognitivnega procesiranja in iskanja informacij (Fediuk in drugi 2010, 640).

V kriznem komuniciranju velja pravilo zlate ure, ki se je sedaj skrčilo na minute. Hkrati pa zaradi odsotnosti prostorske ovire lahko ekspertna organizacija hitreje komunicira svoje stališče, postavlja smisel in s tem prehití stari obvod množičnih medijev za komunikacijo stališč (Coombs 2014a, 6). Tako odnosi z javnostmi postanejo odbiratelj. Poleg hitrosti pa je še toliko bolj pomembna pozornost, konsistentnost in natančnost v komunikaciji (Coombs 2014b). Pomanjkljiv in hiter odziv je hkrati najpogostejši vzrok za pojav krize preko družbenih medijev (Coombs 2014b). Časa za odziv je malo, natančnost je močno odvisna od vzpostavljenih odnosov in komunikacija poteka na očeh javnosti. Tehnologija zgolj povzroči, da je

²⁷ Bodisi pozitiven ali negativen dogodek.

komunikacija razgaljena in vidna deležnikom (Duhe 2007, 59) ter skrajša čas za odločanje in osmišljanje (Coombs in Holladay 2012b, 409).

Dobri odnosi pa pomenijo tudi večjo avtoriteto in zaupanja vreden vir informacij. Z dobro zgrajenimi odnosi deležniki ne bodo iskali alternativnih virov, ker bo organizacija prvi vir (Stephens in Malone 2010, 383). Zato morajo organizacije integrirati nove medije v strategije kriznega komuniciranja. Uporaba dvosmernih ideoloških lastnosti novih medijev dopolnjuje tradicionalne medije pri informiranju deležnikov v času krize. Tradicionalne taktike, kot je spremljanje (monitoring) okolja, tokrat v realnem času, se prenesejo tudi na nove medije. (Taylor 2010a, 411). Povečanje kompleksnosti povzroči tudi hkratno odbiranje z mnogih družbenih medijev, kar pomeni fragmentacijo deležnikov in da so tudi deležniki sami sebi odbiratelji (Kent 2013, 338). Zato imamo več hkratnih osmišljanj nekega dogodka.

4.3.2.1 *Para kriza*

Para kriza je podobna krizi in ima značilnosti krize ter potencial razvoja v krizo. Vir je komunikacija na družbenih medijih, kjer jo povzročijo z organizacijo nezadovoljni deležniki-aktivisti (Coombs 2012, 268). Aktivisti so deležniki, ki so načelni in zasledujejo spremembe (Coombs in Holladay 2012a, 24). Zato Coombs opredeli: »*Para kriza je javnosti vidna grožnja organizaciji, ki jo obtoži neetičnega vedenja*« (Coombs in Holladay 2012b, 409) in pomeni grožnjo ugledu organizacije. Bistvo je v interpretaciji konteksta in pomena komunikacije ter v razgaljenosti krizne komunikacije pred deležniki (Coombs 2012, 268). Vpogled v komunikacijo in možnost hitrosti širjenja sta glavna katalizatorja kompleksnosti, ki jo lahko poveča še neetičnost vodstva ali nepripravljenost na tveganje in prestopanje ovir za uveljavitev sprememb, v primeru če so ovire jedrne vrednote organizacije (Sha 2007, 10).

Temelj za razlago para krize je ICT (internet contagion theory) (Coombs in Holladay 2007, Coombs in Holladay 2012a). ICT proučuje možnosti širjenja sporočil znotraj in preko različnih družbenih medijev, podobno kot v marketinških viralnih podjetjih. ICT se vrti okoli treh spremenljivk za oceno komunikacijske pomembnosti deležnikov: moči, legitimnosti in nujnosti. S pravo harmonijo ter njihovo prepletenostjo lahko deležniki povečajo pomembnost svojih zahtev do organizacije (Coombs in Holladay 2007, 176).

Legitimnost je dojemanje problematike kot pomembne. Vzpostavi se s postavljanjem dobrih argumentov, je ključna za širjenje in pridobivanje podpore med deležniki (Coombs in Holladay

2012a, 26). Pomemben je občutek moči deležnikov, da lahko nekaj spremenijo in nase vežejo večje število podpornikov. Moč je opredeljena s smerjo in središčnostjo. Prva se meri s količino sporočil in možnostjo prestopanja sporočil med platformami. Središčnost pa kot aspekt moči nakazuje moč komunikatorja v omrežju preko bližine in z neodvisnostjo dostopa do omrežja. Na koncu je še potrebno omeniti nujnost, ki kaže voljnost deležnikov do dejanj (Coombs in Holladay 2007, 182).

Organizacija poda deležnikom tri vire za sprožanje para krize. Prvi je izziv, področje upravljanja s potrošniki in izjave organizacije (venting). (Coombs 2014a, 8). Protesti²⁸ so odziv na družben probleme, izraz strahu in nezadovoljstva z družbo oziroma organizacijo, zato zahtevajo spremembo. Začnejo se v trenutku dojemanja paradoksa oziroma ko nastane razkorak med objektivno strukturo in subjektivnimi pričakovanji (Fuchs 2008, 85). Protesti, ki povzročijo krizo, so kritika in sistem brez kritike- Brez neke negacije je statičen (Fuchs 2008, 86), statični sistemi pa so po teoriji kompleksnosti nagnjeni k entropiji.

Spremljanje in analiza družbenih medijev morata biti osredotočena na govornice, ki jih je potrebno zavrniti, hkrati pa spremljati izvor njihovega nastanka. Manj kompleksna katalizatorja para krize sta napačne izjave in področje upravljanja s potrošniki. Prvi katalizator je pogosto tudi vir para krize, ki si jo lahko organizacija »nakoplje sama nase«. Dogodek je vztrajen in ga ni lahko in hitro razrešiti. Deležniki so pikri v komunikaciji in hočejo s komunikacijo škodovati organizaciji. Manj kompleksen vir je področje upravljanja s potrošniki, ki je bolj soroden področju pomoči in podpore uporabnikom. V krizo se pretvori preko časa, če problemi vztrajajo in se nadaljujejo, saj lahko škodijo ugledu organizacije (Coombs 2014a, 3).

²⁸ Kot protest spletne skupnosti.

5 ŠTUDIJA PRIMERA

5.1 METODOLOGIJA

V magistrski nalogi sem uporabil kvalitativne metode proučevanja, ker so mi omogočale večjo fleksibilnost za preiskavo primera kompleksnih komunikacijskih praks (Daymon in Holloway 2011, 8), kjer je digitalizacija povzročila še dodatno erozijo kontrole (Daymon in Holloway 2011, 5). Krizno upravljanje se tradicionalno proučuje z metodologijo študije primera, torej kvalitativno. Kvalitativne metode so zelo primerne za proučevanje organizacijskih procesov, izidov in razumevanje posameznih in skupnih izkušenj (Kohlbacher 2006), kar pa še ne pomeni, da prevladujejo zgolj kvalitativni pristopi. Coombs je poudaril, da je potrebna posplošitev, kar pomeni iti še naprej od študije primera in znanstveno proučiti komunikacijo z modeli (Coombs 2010a, 37–44).

Sam sem se odločil za metodološki pristop študije primera, ker sem imel na voljo omejena sredstva. Kvalitativne metode zrcalijo kompleksnost (Daymon in Holloway 2011, 7) in raziskovalcu omogočajo zaobjeti kompleksnost fenomena z natančnim opisom proučevanega primera (Daymon in Holloway 2011, 108). Ukvarja se s proučevanjem problema v nekem procesu (Daymon in Holloway 2011, 114) in z uporabo mnogih sočasnih virov informacij pomaga razumeti primer z različnih zornih kotov (Daymon in Holloway 2011, 115).

Pri danih omejitvah je za teoretsko podlago primerna teorija kompleksnosti, kjer je pomembno razumevanje procesa in konteksta (Kohlbacher 2006). Slednja se ontološko pojavlja kot metafora in se je epistemološko uveljavila predvsem v naravoslovju. Prenos v družboslovje je trenutno izveden na podlagi računalniških modelov za predvidevanje in metafor, ki lahko predstavljajo alternativne ideje za menedžerje pri upravljanju s krizo.

Moja naloga bo glede na metode uporabila nekatere vidike retorične arene. Slednja na makro ravni v času krize predpostavlja pojavnost večglasnega prostora in kompleksnega prostora za komunikacijo. Mikro raven pa proučuje kontekst, medij ter razmerja med pošiljatelji in naslovniki (Frandsen in Johansen 2010, 432–435). Torej je ontološko antifundacionalističen, epistemološko pa se da pristopiti tako pozitivistično kot interpretivistično.

Metoda za zajem podatkov je polstrukturirani intervju s strokovnjakinjama s področja odnosov z javnostmi, ki sta zadolženi za komuniciranje na družbenih omrežjih. Prva je zaposlena v podjetju Si.mobil in je bila v času dogodka neposredno vpletena v komunikacijo z javnostjo,

danes pa je vodja korporativnega komuniciranja na Si.mobilu. Druga pa je zaposlena v podjetju za odnose z javnostmi Maga PR, ki storitve izvaja za druge organizacije in nudi zunanji pogled. Intervju v polstrukturirani obliki je dovolj odprt, da po eni strani dovoljuje zajem izkušenj, perspektiv in interpretacij sodelujočega ter da je dovolj fleksibilen, da ohranja lastnosti kompleksnega zajema podatkov. Po drugi strani pa še vedno ohranja strukturo, ki omogoča vodenje sodelujočega proti tematiki raziskovalca (Daymon in Holloway 2011, 24).

V nadaljevanju sem uporabil kvalitativno analizo pisanih dokumentov oziroma pogovorov v skupinah S.mobil in Proti uvedbi letnega nadomestila na družbenem omrežju Facebook. Za opis ozadja primera sem prebral članke v časopisa Dnevnik, ki podrobneje opisuje dogajanja v telekomunikacijah pod rubriko posel, krajšo analizo dogodka iz poslovnega časopisa Finance in pregledal letna poročila podjetja Si.mobil za leto 2011, ki je bilo leto dogodka, in za leto 2014. Vsebino sem povzel s kodami, ki nanašajoč se na literaturo pomagajo prepoznati teme in vzorce v vsebini tekstov ter razložiti fenomene (Daymon in Holloway 2011, 136). Združil sem torej več vrst pisanih materialov, potrebnih za iskanje odgovora na raziskovalno vprašanje, kar je običajno v študijah primera (Kohlbacher 2006).

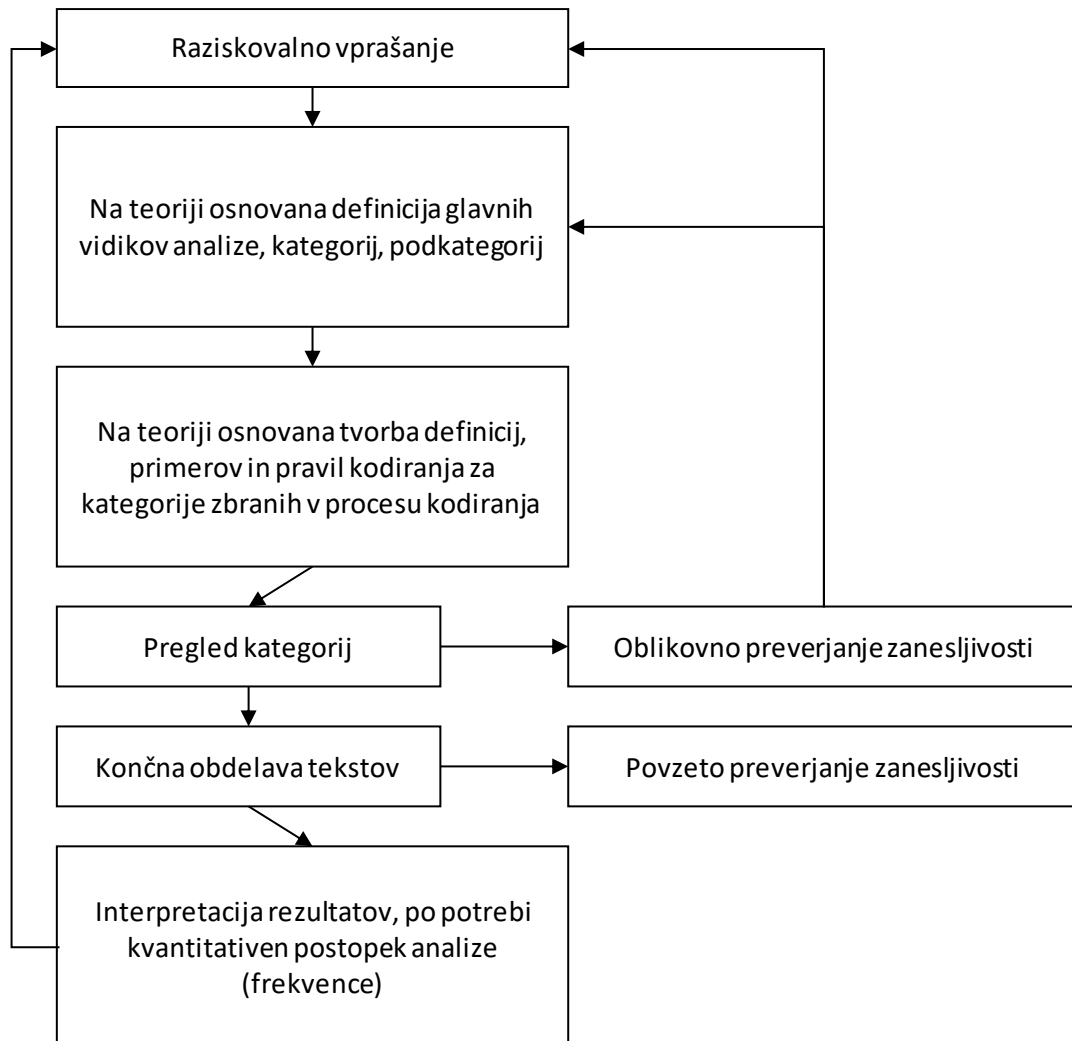
Procesa raziskovanja sem se sprva lotil deduktivno- s prebiranjem teoretske literature kriznega upravljanja, odnosov z javnostmi, upravljanja z deležniki in družbenih medijev. Kot naročnik mobilne telefonije pri podjetju Si.mobil sem spremljal dogodek aktivno in mi je bil zanimiv, ker se je odvijal na družbenih omrežjih. Tako sem se osredotočil na krizno komuniciranje na družbenih omrežjih, v katerega je bila vpletena »odlična« organizacija in si izbral za teoretski okvir teorijo kompleksnosti.

Po dolgem procesu prebiranja in pregledovanja literature sem stopil v kontakt s podjetjem, kjer se mi je leta 2014 sprva oglasila Maja Ilec, ki pa danes ne dela več v podjetju. Pisanje se je zavleklo in imel sem težave pri oblikovanju vprašanj, zato sem se posvetil študiji primera in prebiranju literature s področja metodologije. Potem sem ponovno kontaktiral Si.mobil, kjer pa je prišlo do velikih kadrovske sprememb. Te so vključevale odhod nekaterih vidnejših članov s področja marketinga, kadrovske službe in korporativnega komuniciranja. Ana Plut, ki je v času dogodka komunicirala na družabnem omrežju Facebook, je sedaj vodja korporativnega komuniciranja in je na koncu po nekajtedenski izmenjavi e-poštnih sporočil privolila v srečanje.

Po pregledu primera, torej komunikacije na družbenem omrežju Facebook, sem induktivno oblikoval vprašanja za intervju. Po intervjujih sem na deduktiven način opravil kvalitativno vsebinsko analizo transkriptov in pomembne komunikacije na družbenem omrežju Facebook,

kjer sem iskal med seboj sorodne si vzorce in teme za oblikovanje kod (Kohlbacher 2006). Na kratko: pregledal sem, kako se podatki v študiji primera skladajo s teorijo.

Slika **Error! No text of specified style in document.**5.1 Model uporabe deduktivne kategorizacije



Vir prirejeno po Kohlbacher (2006).

V kvalitativnih pristopih študije primera se težko dokaže posplošitev, torej veljavnost in zanesljivost, zaradi proučevanja enega samega primera in subjektivnosti raziskovalca, saj je raziskovalec v tem primeru merski instrument (Daymon in Holloway 2011, 235). Možnost posplošitve omogoča sklicevanje na teorijo, preko katere proučujemo določen primer (Kohlbacher 2006). Zanesljivost oziroma avtentičnost je zmožnost reprodukcije rezultatov. V kvalitativni analizi se prikaže preko obsežnega opisa poteka raziskave. Veljavnost oziroma zaupanje pa testira, ali smo merili tisto, kar smo si zadali izmeriti (Daymon in Holloway 2011, 318). S podobnim primerom se je soočal Nestle ob vprašanju trajnostnega načina pridobivanja

palminega olja, ko je organizacijo na spletu izzvala nevladna organizacija Greenpeace (Ionescu-Somers in Enders 2012).

5.1.1 Transparentnost in zaupljivost

Sam sem bil v času pisanja še zaposlen v sorodni panogi telekomunikacij, v podjetju T-2. V telekomunikacijah se po družbenih omrežjih naslavlja predvsem uporabnike storitev, ki jim je izredno pomembno zanesljivo delovanje storitev in po dostopnih cenah, ki so se jih uporabniki v Sloveniji navadili. Družbena omrežja so me začela zanimati, ko smo jih takrat tudi sami uvajali v uporabo. Prvi pristopi do družbenih omrežij so bili skeptični in v T-2 smo uvedli Facebook leta 2010 za potrebe marketinga in ga še danes, v času pisanja, še vedno uporabljamo. Tudi prvi pogledi diskontinuitete in tehnodeterminizma, značilnega za silicijevo dolino, so vendarle slavili družbene medije kot dialoško platformo, primerno za odnose z javnostmi, ker demokratizira komunikacijo (Solis in Breakenridge 2009). Alternativni pogledi Fuchsa ter Grunigova teorija odličnosti so me privedli do diplomske naloge Maje Ilec, včasih zaposlene v podjetju Si.mobil, ki je odkrila urejenost telekomunikacijske družbe. Si.mobil je glede na prebrano bil po standardih odnosov z javnostmi bližje teoriji odličnosti kot T-2, kjer so odnosi z javnostmi šibki. T-2 je zaradi finančne situacije (prisilna poravnava, menjava lastnikov preko konverzacije terjatev v lastniški delež in stečajev) popolnoma podrejen marketingu in agresivni prodaji. Leta 2011 se je zgodil podjetju Si.mobil dogodek krize na družbenih omrežjih in ugoden izid za potrošnike mi je dal misliti o uporabi družbenih medijev na način, ki je bližje odnosom z javnostmi kot marketingu. Opisani primer so izkusili mnogi po svetu (Maersk, Nestle, ...), ko so družbeni mediji omogočili javno izpostavljenost neke problematike, prenos le-te v medije in reševanje ali pa celo pretvarjanje problematike v krizo, ki odvija javno na omrežjih.

S proučevanjem objav vpletenih na Facebooku, tako komentarjev na Si.mobil strani kot tudi objav protestne skupine ter transkriptoma intervjujev s strokovnjakinjama s področja prakse odnosov z javnostmi na družbenih medijih, bom s kvalitativno vsebinsko analizo pokazal zaupljivost preko navezave na teorijo kompleksnosti. Slednjo bom vsebinsko obogatil s teorijo ICT, ki je osnova za para krizo. Obe teoriji bom povezal preko teorije retorične arene. Temu se reče prenosljivost zaupljivosti ali v jeziku kvantitativnih pristopov: zunanja veljavnost (Daymon in Holloway 2011, 79). Slabost raziskave je dokaj novo področje raziskovanja in omejenost na en primer.

5.2 PREDSTAVITEV PODJETJA SI.MOBIL

Si.mobil je prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji in je začel ponujati storitve leta 1999. Vstop je vzpostavil konkurenco in s tem pomagal znižati cene storitev. Si.mobil je danes znan, da ponuja visoko kakovostne storitve za dostopno ceno. Leta 2001 je v lastništvo vstopil Mobilkom Austria, danes Telekom Austria, ki je konsolidiral lastništvo leta 2006 in si lasti 100 % delnic. Tako je postal del skupine operaterjev v srednji in vzhodni Evropi. Sodelovali so tudi z operaterjem Vodafone, kar je omogočalo ponujanje preizkušenih mednarodnih storitev (Ilec 2008, 34). Leta 2008 je potekala prenova znamke Si.mobil, kjer so izpustili ime Vodafone, s katerim še vedno sodelujejo. Hkrati se je začela prenova organizacijske kulture, ki je bila osredotočena na deležnike in družbeno odgovornost. Zato je večkrat dobil naziv zaposlovalec leta v kategoriji velikih podjetij po izboru Zlate niti časnika Dnevnik in certifikate: Družni prijazno podjetje, Ugleden zaposlovalec, inovativne kadrovske prakse Re.misli, ... (Si.mobil 2015b)

Sprva se je začel približevati mladim s svojo znamko ORTO za mlade, ki je kraljevala od 2011 do 2014 kot znamka leta po mnenju SOF-a (SOF 2015). Kasneje je ob preoblikovanju znamke začel posegati tudi po poslovnih uporabnikih, kjer je nudil popolno pisarno in storitve v oblaku. Hkrati je še vedno veliko sredstev namenjal posodabljanju in širjenju svojega omrežja v Sloveniji. Po zadnji dražbi se je zavezal, da bo pokril še zadnja področja t. i. belih lis s signalom, ki omogoča tudi prenos podatkov. V začetku leta 2015 je Si.mobil imel 681 515 uporabnikov na mobilni telefoniji in 419 zaposlenih (Si.mobil 2015c).

Septembra 2015 je lastnik Si.mobila Telekom Austria o od belgijskega sklada Amiscom dkupil večinski delež v Amisu. Na ta način je Si.mobil pridobil možnost ponujanja tudi storitev na fiksnem telekomunikacijskem omrežju. S tem bodo na trg ponovno vnesli »svež veter« in se hitreje odzivali na »spremembe v telekomunikacijski industriji« (Si.mobil 2015a).

5.2.1 Vrednote si.mobila

Si.mobil pripada Telekomu Austria, kar pomeni, da se nahaja v več državah, to pa prinese kulturno raznolikost, na katero so ponosni. Osnovo za odnose jim predstavlja integriteta, ki tvori osnovo za etičnost, načela trajnostnega razvoja na področjih ekologije in družbene odgovornosti ter delovanja na dolgi rok. Za to skrbi tedanji in sedanji direktor Dejan Turk, ki

se tudi osebno udeležuje takih dogodkov (Dnevnik 2011f). Kodeks daje prednost dolgoročni ideji poslovanja pred kratkoročnimi koristmi (Telekom Austria Group 2016). Etični kodeks skupaj s pravilnikom o ravnanju zaposlenih smatrajo za konkurenčno prednost.

Odličnost izhaja iz zaposlenih, ki razumejo in se lahko odzivajo na spremembe. Te pa so zelo dinamične v telekomunikacijski panogi, zato je poudarek na učenju tudi v prihodnje, in sicer tako znotraj podjetja kot tudi s strani zunanjih strokovnjakov. Ker morajo prvi razumeti vprašanje, zakaj spremembe, učenje pomeni pridobivanje »splošnih, strokovnih znanj, veščin in potrebnih izkušenj« (Si.mobil 2015c, 31). Vsakemu posamezniku določijo cilje, ki so vključeni v širšo strategijo in omogočajo prenos slednje do najnižjih ravni (Si.mobil 2015c, 32). Razumevanje potreb zaposlenih dokazujejo s certifikatom »družini prijazno podjetje« (Si.mobil 2015c, 33).

Zelena politika se izraža skozi interni projekt Re.misli in sklad Si.voda. Re.misli je tudi mehanizem, ki spodbuja samoorganizacijo znotraj organizacije in pojavnost novih načinov organizacije, ki se nato odraža navzven. Odličnost izhaja iz zaposlenih, spremembe in prilagajanje so vpisane v nazor podjetja, kajti delujejo v »dinamični telekomunikacijski panogi« (Si.mobil 2015c, 31). Učenje pa je mehanizem za razumevanje sprememb, ki vodi do oblikovanja ekspertov, ki nato preko »splošnih, strokovnih znanj, veščin in potrebnih izkušenj« (Si.mobil 2015a, 32) lahko po omrežju odnosov izvajajo prilagajanje v praksi. Za potrebe komuniciranja, prenašanja informacij in tvorjenja potrebnega znanja pa pomaga digitalna platforma Si.umnik, ki skuša udeleževati dvoznačno učenje. Poleg Si.umnika obstajajo še naslednji programi pridobivanja znanja in povratnih informacij na ravni Si.mobila, kot tudi celotne skupine Telekom Austria Grup:

- X.change - izmenjava znotraj skupine Telekom Austria;
- Si.Akademije - notranje učenje, ki omogoča odzive na dogodke, ki jih proizvede delovanje, torej interpretacija informacij;
- mehanizma povratne informacije 360° (Si.mobil 2015a, 33).

Družbena odgovornost se odziva na trenutne družbene probleme, predvsem pri mladih. Tak je npr. »Žur z razlogom«, ki je lahko tematsko obarvan.²⁹ Bistvo je v sodelovanju z nevladnimi organizacijami, v zadnjem času pa sodelovanje in pomoč pri zaposlovanju mladih (Si.mobil 2015a, 35).

²⁹ To pomeni, da zbira sredstva za npr. Beli obroč ali pa se dotakne problematike zaposljivosti mladih.

Kodeks se ravno tako dotakne uporabe družbenih medijev. Ko je posameznik, ki je zaposlen v skupni Austria Telekom, aktiven na družbenih medijih zunaj okvira delovnih nalog, mora pojasniti, da izraža svoje osebno mnenje in ne mnenje podjetja. Izjave podjetja v družbenih medijih vedno izrecno označimo kot take (Telekom Austria Group 2016).

5.3 OZADJE PRIMERA IN OPIS POTEKA KRIZE

Letno poročilo omenja neprijazno okolje, ki se mu je bilo potrebno prilagajati v letu 2011. Problem se je pojavil pri zagotavljanju rasti za izplačilo dividend lastniku Si.mobila-Telekom Austria Group (Si.mobil 2012, 5). Finančno poročilo omenja potekajočo globalno gospodarsko krizo, ki je zaznamovala leto 2011, »enako kot leto prej« (Si.mobil 2012, 4). Omenja celo politično krizo, zaradi katere je domači trg čutil posledice, ker vlada ni bila sposobna izvesti »nujnih protikriznih reform in ukrepov« (Si.mobil 2012, 4), kar pa je še dodatno zmanjšalo potrošnjo. V celotni panogi se rast glede na predkrizne čase umirja, številke rasti niso več dvomestne (Kralj 2011). Si.mobil ima rast, a kljub rasti števila naročnikov beleži padec prihodkov in dobička, in sicer za 6,5 % manj kot v letu 2009. Malo bolje je bilo leta 2011, ko je začel beležiti rast. Slednja je bila posledica povišanja cen naročnin in še vedno stabilne rasti uporabnikov ter prodaje mobilnih aparatov. Največja grožnja rasti je zmanjšanje govornega prometa, prihodkov z naslova medomrežnega povezovanja in regulacije cen gostovanja v državah EU (Si.mobil 2012) in (Dnevnik 2011g).

Krizi navkljub je Si.mobilu uspelo uspešno končati leto, saj so lastniku izplačali prve dividende in povečali število naročnikov za okoli 20 000 (iz 619 000 na 640 000) Kljub temu pa ima zaradi poslovanja hčerinskega podjetja v Belorusiji celotna skupina izgubo (Dnevnik 2012). Kot prvi so v Sloveniji ugodno ponudili težko pričakovani iPhone 4 v prvi polovici leta 2011. Prihod iPhone 4 je s sedmimi objavami zabeležil največ objav na družbenem omrežju Facebook³⁰, kjer so pred začetkom prodaje v juniju stopnjevali napetost (Si.mobil 2012, 18). Prodaja telefonov v prvi polovici leta je pomenila, da so se mnogi uporabniki pred dogodkom pogodbeno vezali, ker na ta način odplačujejo subvencionirani pametni telefon.

Dogodek se je začel z novico o podražitvah nekaterih paketov za en evro in drugih za dva evra. Poleg tega pa so uvedli letno nadomestilo za vodenje računa v višini 9,78 €. To naj bi pokrivalo

³⁰ Prva polovica leta 2011 je bila predvsem v znamenju ponudbe novih aparatov z različnimi operacijskimi sistemi, kjer se predvsem uveljavlja Android. Težko pričakovan pa je iPhone 4.

vse morebitne administrativne stroške. Spremembe so navedli v skladu z zakonskim rokom - en mesec pred uvedbo sprememb so objavili preko mnogih komunikacijskih kanalov. Mediji so o tem poročali na kratko 4. avgusta 2011, spremembe pa bi začele veljati 5. septembra 2011. Si.mobil je prav tako o spremembah obvestil svoje uporabnike na svoji uradni strani družbenega omrežja Facebook. Do tega trenutka je bil Si.mobil edini operater, ki še ni podražil svojih storitev; konkurenca je to storila že v letu 2010 (Dnevnik 2010).

5.3.1 Časovnica dogodka

Slavko Splichal je v Mladini dejal, da dogodek v družbenih medijih sam po sebi nima nobene moči, če ne pride v množične medije, saj so slednji zadržali privilegij postavljanja agende (Aleksić 2011).

Dnevnik je hkrati poročal o petih različnih dogodkih, ki so se nanašali na novico o nadomestilu: Facebook protestni skupini in njenemu pridobivanju novega članstva, mnenju nevladne organizacije Zveze potrošnikov Slovenije (ZPS), načrtovanih nadgradnjah ter z njo povezanih težavah na omrežju, povečanju prihodka v četrtletju in posegu ter prepovedi tržnega inšpektorata, ki se nanaša na uvedbo nadomestila. Skozi dogodek se je večalo število vpletenih v retorični areni. Ti akterji so bili: Si.mobil, ki je sporočil novico, uporabniki, ki so s Si.mobilom komunicirali neposredno na družbenem omrežju Facebook, množični mediji, ki so spremljali dogodek, Zveza potrošnikov Slovenije (ZPS), ki je podajala komentarje v množičnih medijih in svoji Facebook strani. Vladni regulatorni organi so bili: Urad za varstvo potrošnikov, Agencija APEK in Tržni inšpektorat Republike Slovenije (TIRS). Prvi dve agenciji sta svetovlaj javnosti, ki se je oblikovala okoli protestne skupine Proti uvedbi letnega nadomestila na Facebooku, glede postopkov in naslavljanja problematike na ustrezne organe (TIRS).

Sledi je časovnica poročanj časopisa Dnevnik in objav na uradni strani Si.mobila na družbenem omrežju Facebook med 4. avgustom 2011 in 8. septembrom 2011, ko se je odvijalo krizno komuniciranje z javnostjo na Facebooku:

- 4. 8. 2011 je Si.mobil obvestil o podražitvah (dvig naročnin, tarif klicev za 50 % v druga omrežja in uvedba spornega nadomestila). ZPS je dvomil o upravičenosti nadomestila, ker je pavšalni strošek ne glede na rabo (menjava številke, kartice aktivacija telefonske številke, prenos lastništva, obračunskega intervala), ki pa jih,

resnici na ljubo, uporabnik redko koristi. Pojmovali so jo kot dodatna naročnina k obstoječi naročnini za storitve. Šlo je za »pobiranje denarja«, brez dodatnih ugodnosti. Si.mobil se je branil, češ da gre za »realne stroške« in s tem zanikanje ZPS o »stroških brez dodane vrednosti ne drži.« Uporabniki so koristili sekundarne storitve, ki zagotavljajo »kakovostno podporo«, ki so bile brezplačne (klicni center) kot tudi po ceniku plačljive (menjava SIM kartice npr.) To so opravičevali s pričakovanji povečanja povpraševanja po takih storitvah zaradi prodaje novih aparatov, ki so zahtevali novo SIM kartico (prodaja iPhone). Si.mobil je argumentiral odločitev zaradi naraščajočih stroškov poslovanja (investicije v posodobitev omrežja) na eni strani in padcem ARPU³¹ (nižje cene paketov) na drugi strani. Slednje so znižali kljub težkim razmeram na trgu: "Ker želimo našim uporabnikom dolgoročno zagotavljati trajne rešitve in najboljše storitve na trgu, smo sprejeli odločitev, da naraščajoče stroške uskladimo s cenami naših storitev," (Dnevnik 2011j);

- 5. 8. 2011 - najava o uvedbi nadomestila je že razburjala naročnike na družbenem omrežju Facebook. Podražitve so sledile konkurenci in to kljub rasti dobička, so najavili v Dnevniku;
- 8.8.2011 Širjenje članstva skupine na družbenem omrežju Facebook opazijo tudi mediji, ki omenjajo nastanek protestne skupine: »Proti uvedbi letnega nadomestila« (Dnevnik 2011a), ki je nastal 4.8.2011;
- 8. 8. 2011 je Si.mobil objavil na družbenem omrežju Facebook novico o nadgradnjah;
- 10. 8. 2011 je protestna skupina na Facebooku še naprej rastla in pozivala k protestu pred Si.mobilom. Udeležbo je napovedalo 1300 nezadovoljnih naročnikov, ki so imeli v načrtu popolno blokado 3. septembra. Akcija bi terjala obisk poslovnih enot in franšiz, kjer bi izkoristili svojih 9,78 € letnega nadomestila na način, da bi uporabniki namerno menjali kartice ipd.. Si.mobil se je na Facebooku odzval: "Zavedamo se, da novice o podražitvah med uporabniki niso zaželeni. Vendarle je našim uporabnikom kljub spremembam še vedno na voljo konkurenčno najbolj ugodna ponudba storitev, najbolj zaželeni mobilniki, kot je iPhone, izjemno kakovostno, rastoče omrežje in celovita podpora uporabnikom." Si.mobil je brani svojo filozofijo, da še vedno ponudijo največ kakovosti za denar, medtem pa je ZPS še naprej poudarjala, da je uvedba nepravilna in predstavlja pavšalni strošek. Si.mobil je znova obrazložil, da je uvedba posledica spremenjenih razmer na trgu in višjih stroškov poslovanja (Dnevnik 2011b);

³¹ Average revenue per unit - povprečna vsota, ki jo naročnik plača za storitve.

- 15. in 21. 8. 2011 - začetek novega kroga nadgradenj in obvestilo na družbenem omrežju Facebook (Facebook Si.mobil 2011c). Za nadgradnje se je predvidelo, da lahko prihaja do motenj in krajših izpadov, okoli 20 minut, in je bil začetek ene največjih nadgradenj v obdobju krize (Dnevnik 2011i);
- 16. 8. 2011 - Si.mobil je bil pod drobnogledom Tržnega inšpektorata Republike Slovenije, saj je dobil povečano število prijav s strani uporabnikov. Povečanje prijav je bilo posledica delovanja protestne skupine, ki se je samoorganizirala, sestavila uradno pritožbo in si jo delila (Facebook Si.mobil 2011b);
- 17. 8. 2011 - poročanje o poslovnih rezultatih Si.mobila: višji prihodki in nižji dobiček iz poslovanja, medtem pa se je tržni delež povečeval predvsem na račun mladih, kot njihove bistvene ciljne skupine, ki so jo privabljali s subvencioniranimi tehnološko naprednimi telefoni. Slednji pa so zahtevali posodobitev omrežja, da se jih je lahko koristilo v popolnosti (Dnevnik 2011c);
- 6. 9. 2011 – Si.mobil je imel motnje na širšem območju okoli Maribora zaradi okvare na tehnični opremi, ki povezuje bazne postaje na tem območju (Dnevnik 2011č);
- 8. 9. 2011 – Si.mobil ne bo uvedel nadomestila za vodenje računa, »njihovi odločitvi botruje odločitev tržnega inšpektorata, ki prepoveduje zaračunavanje storitev«, so zapisali Dnevniku. Nadomestilo za upravljanje se bo upravljalo po starem ceniku, torej ob koriščenju teh storitev. Brezplačne storitve, kot npr. klicni center, ki so bile vključene v sporno nadomestilo, bodo ostale še naprej brezplačne. V nadaljevanju je članek povzel in spomnil na burno dogajanje na družbenem omrežju Facebook. ZPS je izjavila, da je bila njihova pobuda uspešna in tržna inšpekcija je pod drobnogled vzela Si.mobil predvsem zaradi odpora naročnikov v omenjeni skupin, ker so podali veliko prijav zoper sporno nadomestilo. "Si.mobilova odločitev nas je zato zdaj pozitivno presenetila in želimo si, da tudi drugi operaterji ne bi več razmišljali o za potrošnike ne transparentnih pavšalih," so še dodali (Dnevnik 2011d);
- 9. 9. 2011 - Tržni inšpektorat je prepovedal uvedbo letnega pavšala. Članek navaja, da protestna skupina sicer ni uspela s svojo pobudo, vendar je to namero preprečil Tržni inšpektorat, ki je ugotovil, da gre za: «Nepošteno poslovno prakso, ki je v skladu z določili zakona o varstvu potrošnikov prepovedana.» Si.mobil je moral namero opustiti pod težo regulatorja. Odločba še ni bila dokončna in je bila Si.mobilu vročena dan prej. Ugovora na odločbo Si.mobil ni želel izkoristiti zaradi ogorčene javnosti na družbenem omrežju Facebook. "Plačljive storitve, ki bi bile sicer vključene v nadomestilo, se bodo

v prihodnje zaračunavale tako kot pred napovedanimi spremembami: vsakokrat, ko jo bo uporabnik uporabil," so dodali v Si.mobilu in pripravili preventivno akcijo za pridobitev novih naročnikov in zaježitev izpada dohodka, ki je bil posledica opustitve nadomestila. Preventivno so pripravili akcijo za zaježitev odliva naročnikov (Dnevnik, Tržni inšpektorat Simobilu prepovedal uvedbo letnega pavšala 2011e).

5.4 DISKUSIJA

5.4.1 Iskanje legitimnosti zahtev do organizacije

RQ 1 Ali se je izziv uporabnikov na družbenem omrežju Facebook, razvil v krizo?

Jezik SCCT oziroma para krize bo služil komplementarno, kot dopolnitev, za pojasnjevanje podrobnosti razumevanja metafor teorije kompleksnosti. Tako bom povezal dve teoriji, ki se ukvarjata s procesom in kontekstom krize, kjer se mi ICT zdi primerna za podrobnejši opis nastajanja proučevanja pojavov vzorcev na lokalni ravni, ki potem zgradijo sliko retorične arene. ICT proučuje skupno polje komunikacije, ki jo omogočajo družbeni mediji in povečajo središčnost, hkrati pa omogočajo kroženje komunikacije. Moč družbenih medijev je ravno pri omogočanju sprožanja izzivov, ki si jih pri para krizi organizacija pogostokrat »nakoplje sama nase« z nespretnim komuniciranjem (Bizjak 2016, Coombs 2014b). Retorično areno bom glede na temo omejil zgolj na komunikacijo, potekajočo na družbenih medijih omrežja Facebook, na katerem se je kot samoorganizirana pojavna oblika oblikovala protestna skupina. Twitter takrat ni igral pomembne vloge in tudi množični mediji, ga ne omenjajo.

Dogodek se je začel 4. 8. 2011s preprostim izzivom deležnikov na družbenem omrežju Facebook . Coombs je opredelil izziv v SCCT teoriji kot nezgodo, ki si jo organizacija sama naprti nase, kar deležniki prepoznajo kot razkorak v pričakovanjih ter obtožijo organizacijo neprimerne vedenja (Coombs 2010a, 19). Objava o podražitvi je sprožila precejšen odziv, ki se je poznal predvsem pri številu 168 komentarjev pod objavo proti zgolj šestim »všečkom« (Facebook Si.mobil 2011a). Komentarji so se objavljali naslednjih 52 ur. Običajno objave nimajo takega števila komentarjev, saj uporabniki pogosteje zgolj »všečkajo« objavo, s čimer na kratko izrazijo svoje strinjanje in posledično pomagajo deliti objavo po omrežju. Pomeni čustveno navezavo in ne odnosa (Lovink 2012, 15). Sicer pa je Si.mobil v času trajanja dogodka ustvaril 14 objav, od katerih pa sta bili le dve tematsko povezani s krizo. Drugič je Si.mobil

objavljala 8. septembra 2011, kjer je navedel, da bodo upoštevali uredbo TIRS, s čimer so zaključili para krizo. Objava je imela rekordno število všečkov (686) in veliko komentarjev (111).

Sprva še ni prišlo pride do izziva, saj so bile teme prvih komentarjev predvsem nestrinjanje »ni mi ušeč, nit malo« in cinizem ali pa sarkazem: »Klasika, sledite Mobitelu ...« (Facebook Si.mobil 2011b). Pritoževanje na tak način ima naslednje motive: zmanjševanje tesnobe, maščevanje, iskanje nasveta, samopromocija in kolektivni cilj pomoči drugim. Odziv, ki mora slediti in ima 6 dimenzij: pravočasnost, obljuba nadomestila, opravičilo in psihološka kompenzacija, kredibilen način predstavitve problema, s čimer se preprečuje nadaljnji razvoj dogodkov. V nadaljevanju sledi posvečanje, torej pripravljenost na poslušanje, volja do proučevanja problema ter olajševalne politike (Einwiller A. in Steilen 2015, 198). Si.mobil je omenil olajševalno politiko, prekinitvev brez dodatnih stroškov in izražal empatijo: »razumemo vašo jezo« (Facebook Si.mobil 2011a).

Cinizem v izjavah je še bolj podžgal poskus transparentne drže Si.mobila, ko je utemeljil svojo odločitev na abstraktnih vzrokih »prilagajanja razmer na trgu« in »povečevanja stroškov« (Facebook Si.mobil 2011b). Uporabniki so uporabili moč omrežja, torej zanikanja obstoja meja (Gilpin in Murphy 2008) in argumentiranja s pomočjo podatkov s spleta in citirali letno poročilo, s čimer so ponovno hoteli pokazati na razkorak v pričakovanjih pri komuniciranju. Svojo moč in legitimnost odločitve so pokazali z argumentom poslovnega izida v letu 2010, ko je Si.mobil beležil dobiček; torej je nadomestilo služilo kot nabiranje denarja za »dvig plač« (Facebook Si.mobil 2011b).

Organizacija mora vsake toliko časa pojasniti legitimnost svojih dejanj, ne glede na to ali imajo prav ali ne. Tudi deležniki morajo oblikovati, zgraditi legitimnost svojih zahtev, kar pa je težko, saj obstaja več deležniški skupin, ki si lahko delujejo nasprotno (Gilpin in Murphy 2008, 124). Legitimnost je naslonjena na vsebino in je ključna za uspešno širjenje po omrežju (Coombs in Holladay 2012a, 26), preskoke v druga omrežja in še ostale dele retorične arene. Iskanje legitimnosti za protest se je začelo z nestrinjanjem »preko povezav znotraj panoge« (Plut 2016), kjer so primerjali nove cene po podražitvi s cenami paketov drugih operaterjev. Slednji so postavljali izziv Si.mobilu, da je s tem napravil razkorak v pričakovanjih (Coombs 2008, 101) med identiteto znamke na eni strani, ki je bila cenovno dostopna mladim in ima solidno omrežje, in na drugi strani proti konkurentu Mobitel, ki je bil dražji, a je imel boljše omrežje. Slednje teme so sprožile nekaj naštevanj in pritoževanj okoli belih lis, kjer signal Si.mobila ni pokrival niti možnosti govora: »na Kočevskem lahko le sanjamo 3g« (Facebook Si.mobil

2011b). Nekaj komentarjev je imelo tudi asociacijo na gospodarsko krizo, ker cene se višajo, »plače ne spreminjajo« (Facebook Si.mobil 2011b).

Legitimnost se je ravno tako iskala v komentarjih pod prvo objavo na Si.mobilovi Facebook strani z dne 4. avgusta 2011. Deležniki so se zaradi prisotnosti protestne skupine, ki se je pojavila vzporedno na omrežju Facebook, začeli strinjati okoli vprašanja legitimnosti protesta. Tema o opravičenosti dviga cen, vendar nelegitimnosti nadomestila, je ustvarila privlačevalec. Ob 9. uri, ko se je objavila novica, je bila glavna kategorija nestrinjanje. Situacija se je začela spreminjati že po eni uri in legitimnost je postala prevladujoča kategorija do konca komentiranja objave. Po prvih komentarjih, ki so bili tematsko obarvani s cinizmom, sarkazmom, nestrinjanjem in jezo, so sledili bolj usmerjeni komentarji. Prevladujoče dojemanje nadomestila kot nelegitimnega je povzročilo pojav protestne skupine, ki se je pojavi nekaj ur kasneje, ob 13. uri in 50 minut.

Preskok v druga omrežja je mogoč zaradi kompleksnosti družbenih omrežij, ki ne dopuščajo meja med deli retorične arene. Vzpostavitev kontrole nad komunikacijo ni mogoča in marketinški pristopi uporabe omrežja ne delujejo. Viralne komunikacije ne more kontrolirati ne organizacija (Jenkins in 2013) ne deležniki. Struktura spleta zgolj omogoča prenašanje znanja med uporabniki omrežij (Fuchs 2008), torej do prostora iskanja deleža, (Coombs in Holladay 2012b, 409), razkritost komunikacije pa poskrbi za kompleksnost, torej odsotnost mej in kontingenco pri razvoju dogodkov, širjenju v druge dele arene ter njeno samoorganizacijo. Pri tvorjenju legitimnosti deležniki iščejo informacije preko tistih kanalov, preko katerih imajo že vzpostavljen dostop in komunikacijo (Liu in drugi 2012). Tretja stran, ki dobro artikulira svojo pozicijo, sproži ogromno jeze in nestrinjanja, še posebej, ko je vir krize izvira iz organizacije in potem ko se še ostali pridružijo pritožbam, nastane neke vrste spletni vihar (Einwiller A. in Steilen 2015, 197).

Legitimnost preverjajo tudi z notranjim vprašalnikom, ki sprašuje člane skupine:

- Ali bi zamenjali ponudnika Si.mobil (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011e) in
- glede konteksta: Ali si vezan/a pri svojem mobilnem operaterju (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011b)?

Rezultati so pokazali, da je večina vezanih (72 %) (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011e) in da je večina zadovoljnih, saj ne misli menjati operaterja (83 %) (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011b). To se je pokazalo tudi med komentarji na Si.mobilovi

Facebook strani, kjer je lep del komentarjev izražal nestrinjanje, a hkrati upanje, da si Si.mobil premisli (glej prilogo E). Z anketo se pridobiva znanje, ki je odkrito in ostaja znotraj skupnosti ter ni ločeno od nosilca in se tvori preko meja lokalnih interakcij skozi čas (Fuchs 2008, Gilpin in Murphy 2008, 58). Četudi se deležniki na družbenih omrežjih sprva začno spontano odzivati čustveno in cinično jih je napak podcenjevati. Resnici na ljubo je, da so deležniki večino časa dejansko nevedni za probleme. Ravno zaradi samoorganizacije, kontingence razvoja in pojavov privlačevalcev lahko postanejo aktivni in tem vzorcem je potrebno nameniti pozornost. Javnosti so zelo nepredvidljive, dinamične in krhke entitete. Problematike ne najdejo, vendar se pogajajo o definiciji problema, ki lahko ustvari javnosti in obratno - javnosti ustvarijo problem (Morozov 2013). V protestni skupini »Proti uvedbi letnega nadomestila« hitro začno iskati legitimnost za svoj protest, kar vodi v začetek oblikovanja problema oziroma para krize in začetek upravljanja s krizo preko javnega vpogleda (Coombs 2012, 268). To pa omogočajo družbeni mediji. Takšna vrste izpostavljanja problema pred pojavom družbenih medijev ni bila mogoča, družbeni mediji omogočajo neposreden pristop do organizacije. Povod za para krizo je izziv, upravljanje s potrošniki in organizacija lahko na koncu poslabša oziroma poglobi problematiko s slabim komuniciranjem (Coombs 2014a, 3).

Podrobnejša analiza dveh objav Si.mobila na svoji Facebook strani, ki se vsebinsko nanašata na podražitve in uvedbo nadomestila, je pokazala, da komentarji padejo v kategorijo čustvenih odzivov, kar lahko potrди zgoraj omenjeno tezo o začetnem vzorcu neorganiziranega spontanega odziva, brez osredotočenosti na problem. Večji del te kategorije zavzame druga objava, ko je Si.mobil najavil svoj odstop od nadomestila na podlagi odločbe TIRS. Nekaj je bilo tudi vprašanj Si.mobilu, ki so po tematiki bližje pomoči in podpori naročnikom. Slednji so spraševali zaradi nejasnosti, ki so jih spremembe uvajale. Bolj pomembna kategorija je iskanje legitimnosti, ki zavzema zbiranje informacij in učenje, kar pomaga zožiti ter se osredotočiti na problem, ki je zaznan kot neznosen. Deležniki so spraševali Si.mobil o smotrnosti ukrepov, ker je povzročalo neskladnost v njihovi pričakovanjih, saj je bil Si.mobil dojet kot: » poceni operater za mlade«. Podražitev pa jih ni več razlikovala in jih je zgolj »stapljala s konkurenco« (Facebook Si.mobil 2011b). Osredotočanje problema je pomagala zbirati informacije, osmišljanju problema mimo odgovorov Si.mobila in dojemanju nujnosti pri ukrepanju. Nujnost je pomenila vzpostavitev odnosov med posamezniki, torej včlanitev v protestno skupino, ki je s svojo močjo koordinirala in povečevala kredibilnost druge kategorije nujnosti. Slednja se je tematsko izražala v grožnjah z nepokorščino.

S pojavom skupine se je dokončno začel oblikovati nov privlačevalec ki je zmotil večino udeležencev, to je neupravičenost nadomestila. Med drugim je na neupravičenost nadomestila opozorila tudi ZPS, ki je bila citirana v množičnih medijih (Dnevnik 2011j). Protesti se pojavijo in samoorganizirajo kot odziv na slabo komunikacijo in postavljanje meja med deležnike in organizacijo. Sprožijo jih nasprotja v družbi, se kažejo v obliki pretresa, ki ga sproži zavedanje o problemu. Uspešnost pojavnih skupin pa je odvisna od znanja, voditeljev in iniciative, ki so v časovno omejenem okviru na voljo (Fuchs 2008, 288). Samoorganizacija se je zgodila zaradi antagonizmov in preko deljenja pomenov, ki so vzpostavila kolektivno identiteto. Spremenljivke ICT pa so te procese kriznega komuniciranja širile po omrežni strukturi in dobro pojasnile. Počasi se je iz pasivnih deležnikov oblikovala aktivna javnost, ki je začela opozarjati na neustreznost uvedbe in izračunavanje storitve nadomestila: »Teh 2 € bi še brez problema preživel. Ampak 9,78 € za neko vodenje je pa absolutno preveč« (Facebook Si.mobil 2011b). ICT je torej opisoval vzorce za nastanek javnosti, ki je blizu Grunigovi situacijski teoriji javnosti³² in so se preko samoorganizacije čedalje bolj aktivirali in pooblastijo v razmerju do organizacije.

Protestna skupina je večkrat izrazila moč, ki so jo poudarjali tudi mediji. 8. Avgusta 2011 so mediji že poročali o rasti skupine (Dnevnik 2011a) in dva dni kasneje o morebitnem protestu pred stavbo Si.mobila, kjer naj bi del javnosti udeležil grožnje in po uveljavitvi v septembru menjal kartice (Dnevnik 2011b). Tudi v sami skupini so večkrat poudarili in objavili sporočila ob okroglih številkah rastočega članstva. S skupino so oblikovali aktivne javnosti in povečali moč, ker so povečali središčnost, to je moč komunikatorja, da preko neposredne komunikacije, stopnjo povezanosti komunikatorja z omrežjem in bližino (Coombs in Holladay 2007, 182) končno usmerijo. Usmerili pa so se k poskusu ukinitve, po njihovem mnenju, krivičnega nadomestila in pogojev odstopa od naročniškega razmerja, ki ga je Si.mobil sicer transparentno komuniciral. Problem pa je bil v kontekstu, ker so se mnogi vezali za nov subvencioniran mobilni telefon, ki jih je Si.mobil ponujal in tudi močno komuniciral v prvi polovici leta na družbenem omrežju Facebook. Še posebej veliko pozornosti je požel Applov model iPhone 4, ki je bil deležen kar sedmih objav z visokim številom odziva v obliki komentarjev in všečkov (glej prilogo F). Druga usmeritev pa je bila v učinku prelivanja preko meja podsistemov retorične arene v množične medije in s tem povečati pozornost in dvigniti para krizo v krizo (Coombs 2014a, 7). Skupina je svojo moč potrjevala tudi z objavljanjem povezav do množičnih medijev. Iskanje informacij nekaterih aktivnih članov je omogočalo učenje oziroma

³² Aktivne javnosti, ki poleg procesiranja informacij tudi aktivno iščejo informacije.

procesiranje informacij pri drugih manj aktivnih članih skupine (Grunig in Hunt 1984, 143–145).

Legitimnost in moč sta skupini omogočali pridobivanje informacij in posledično učenje za nadaljnjo samoorganizacijo. Informacije, na podlagi katerih so se učili in jih pretvarjali v znanje, so pridobivali s poizvedovanjem pri regulativnih institucijah države, torej s širjenjem retorične arene. Najprej so naslovili vprašanje na Urad za varstvo potrošnikov, nato na Agencijo za pošto in elektronske komunikacije³³. Slednji dve sta jih preusmerili na Tržni inšpektorat Republike Slovenije: »UVP naročnikom Si.mobila svetuje, da na Tržni inšpektorat RS naslovijo prijavo zoper Si.mobil« (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011c).

Nujnost je izhajala iz časovne omejenosti, saj je bil rok za pritožbo na Si.mobil 15 dni, zato so pozivali k delitvi skupine, da bi šli čim prej v »akcijo« (Facebook Proti uvedbi letnega nadomestila 2011č) in začeli pošiljati pritožbe na TIRS ter kasneje dobro napisano tudi na samo podjetje Si.mobil. S samoorganizacijo so ustvarili primer pritožbe, ki je bila dobro napisana in je omogočala le vpis osebnih podatkov na črto. Nujnost predpostavlja voljnost deležnikov do dejanj in verjetnost dejanj se poveča, če se poveča osredotočenost komunikacije (Coombs in Holladay 2012a, 25).

Protesti spojijo različne družbene sisteme in podsisteme (Fuchs 2008, 85), zahtevajo negacijo, ki se pojavijo ob nasprotjih, in omogočajo pooblaščenost javnosti proti organizaciji (Coombs in Holladay 2012a, 23). Družbeni mediji so pomagali osredotočiti tok informacij in učenje skupine in s tem zbiranje pozitivnih povratnih informacij lastnih dejanj. Množični mediji so objavili, da je Si.mobil »pod drobnogledom tržnega inšpektorata« (Dnevnik 2011h) le 12 dni po začetku najave podražitev in uvedbe nadomestila. Deležnikom, povezanim v protestno deležniško skupino, je torej uspelo povečati število udeležencev s samoorganiziranjem in osredotočenostjo na eno samo zahtevo, ki je bila dojeta kot neznosna. Protestna skupina je v začetku iskala legitimnost preko zbiranja informacij, preko povratnih zank so se učili in pojavilo se je novo vedenje. Preko moči so vzpostavljali in tvorili odnose, še posebej pri ustvarjanju novih dokumentov za načine pošiljanja pritožb. Torej legitimnost je bila pomembna za učenje, moč za gradnjo odnosov, ki so pri nujnosti omogočali samoorganizacijo, ki je potem porušila meje med posameznimi komunikatorji v retorični areni.

Kontekst krize za organizacijo interpretirajo odnosi z javnostmi (Yaxley 2012b, 429), kar je bistvo kriznega upravljanja (Heath in O'Hair 2008, 6). Cilj je zmanjšanje grožnje, ki jo v študiji

³³ APEK se danes imenuje AKOS (Agencija za komunikacijska omrežja in storite Republike Slovenije).

primera predstavlja izziv deležnikov Si.mobilu (Sellnow in Seeger 2013). Premica odzivov med obrambo in prilagajanjem v teoriji SSCT pomeni bistvo teorije kompleksnosti, saj gre od statičnosti do prilagoditve in kompleksni. Sistemi se morajo prilagajati (Gilpin in Murphy 2008). Stopnja prilagajanja pa je odvisna od interpretacije konteksta, ki pa je povezan s preteklostjo. Coombs deli krizno komuniciranje na dve vrsti:

- krizno upravljanje znanja, ki zbira informacije, identificira vire, analizira informacije in na koncu v ozadju ustvarja znanje in refleksijo, potrebno za odzive na krizo;
- upravljanje z reakcijami deležnikov: sestavlja ga komunikacija z deležniki in dejanski odziv organizacije na krizo (Coombs 2010a).

Skozi prizmo teorije kompleksnosti prvi del upravljanja pomeni spremljanje vzorcev in preteklosti, medtem ko drugi pomeni prilagajanje kontekstu, ki se sproti gradi.

Kot že rečeno, je Si.mobil začel komunikacijo 4. avgusta 2011 z obvestilom o podražitvi. To so dolžni storiti in Facebook je le eden izmed komunikacijskih kanalov, preko katerih najavijo novico. Sama objava je imela dve SCCT strategiji: informacijo in zmanjševanje. Slednje je bilo objavljeno, zaradi predvidevanja o burnosti odzivov, saj »nihče ne mara novic o podražitvah« (Facebook Si.mobil 2011b), medtem ko je prva pridala ton kredibilnosti.

Komunicirali so ves dan in skušali biti ažurni, »potrudili se bomo, da bomo odgovorili na vse vaše komentarje« (Facebook Si.mobil 2011b). Prvi dan se je še zdelo, da bo ostalo pri nezadovoljstvu, zato so uporabljali predvsem strategijo obrambe: informacije in zanikanje. Zanikanje se je nanašalo na nekatere špekulacije, s čimer so preprečevali in dokazovali nedolžnost organizacije in vzpostavljali svoj okvir: »Spremembe v nobenem pomenu niso povezane s tožbo na evropskem sodišču« (Facebook Si.mobil 2011b). Tak odziv je nujen, če organizacija noče postati žrtev govoric in napačnih interpretacij (Coombs 2010a, 40). Zmanjševanje je tudi eden prvih odzivov, »razmer na trgu in povečanih stroškov poslovanja« (Facebook Si.mobil 2011b), s katerim se zmanjša odgovornost organizacije za krizo oziroma se poskuša zmanjšati stopnjo resnosti krize (Coombs 2010a, 39).

Si.mobilove izjave so pričakovano pozele zelo malo všečkov. Največ jih je pridobil komentar pod objavo o podražitvi, ki je hotel vzpostaviti ažurnost in avtoriteto hkrati. Avtoriteta se je nanašala na apel o korektnosti komentiranja, ki je izključeval vulgarno komunikacijo, »da bomo vse žaljive komentarje izbrisali« (Facebook Si.mobil 2011b). Nadaljevalo se je zanikanje skozi prikaz transparentnosti z objavo letnega poročila, ko so jim deležniki očitali »požrešnost«. Po 6 urah od objave so ponovno skušali vzpostaviti avtoriteto, kajti vsi naslednji odgovori so bili

tematsko »le še po vsebini pomoč in podpora naročnikom« (Facebook Si.mobil 2011b). Torej po precej intenziven dnevni komentiranje in izmenjave so se posvetili le še podpori naročnikom, kot do tega trenutka, še naprej odgovarjali na nejasnosti uvedbe sprememb (kakšni so stroški odjave, stroški uporabnine za morebitno vračilo subvencioniranega mobilnega telefona ipd.). Vse ostale pogovore, »o čemer se do sedaj še ni pisalo«, so preusmerili na »samostojno objavo na steno« (Facebook Si.mobil 2011b). Ker se ogorčenje ni umirilo, so poskušali spomniti na dobra dejanja v preteklosti, »da še vedno ponujamo najboljše pakete za zasebne uporabnike« in »ponujamo opcije, s katerimi naročniki lahko optimizirate svoj račun glede na potrebo« ter »odlične rešitve za uporabo telefona«, ob tem, da so »enostavni in transparentni pri ponudbi« (Facebook Si.mobil 2011b).

Dopolnitvene strategije delujejo le v primeru, če organizacija ni imela prisotnega faktorja tveganja, to je slabe preteklosti in prehodnega ugleda (Elliot 2010, 218). Slabe preteklosti ni bilo, saj po pregledu objav in komentarjev z začetka leta do dogodka ni pokazalo večjih negotovanj ali oblikovanje protestnih skupin, celo tehnične težave so bile sprejete z razumevanjem.

V tipologiji kriz v telekomunikacijah so tehnične težave in motnje v delovanju srednje predvidljive, s srednjim do visokim učinkom in nizko verjetnostjo. Protesti so krize z majhno predvidljivostjo, majhnim učinkom in visoko verjetnostjo pojava (Lepetsos in drugi 2010, 10), (glej prilogo G za več podrobnosti o kriznih grozdih). Si.mobil v letu 2011 ni imel burnejših odzivov na tehnične težave v obdobju pred najavo podražitev in uvedbo nadomestila. Med protestom in po koncu dogodka pa je ton sporočil postal sarkastičen, ciničen, tudi privoščljiv in se tudi po koncu ni takoj polegel. Skratka, deležniki med in po dogodku niso »pogledali skozi prste«, bili so cinični in sarkastični. Na splošno pa tehnične težave niso imele večjega vpliva, ker so se »ljudje pritoževali zaradi stroška, ne zaradi omrežja« (Plut 2016).

En dogodek je pognal razmik v pričakovanjih drugega. Dogodka kot vira kriz sta si zelo različna in se nahajata v diagonalnih kvadrantih oziroma grozdih, vendar sta združena omogočila nadaljnjo samoorganizacijo in povečala nepredvidljivost glede izida krize. Deležniki vse do podražitev niso izražali toliko nejevolje glede slabega signala. Ko pa se jim je zazdelo razmerje med ceno in ponudbo porušeno oziroma so kršili pričakovanja deležnikov glede identitete znamke, so se deležniki uprli. Tehnične težave ob nadgradnji so postale le še dodaten privlačevalec, vir jeze, ki je para krizo vodil v krizo, saj se je to odražalo tudi v komentarjih. Komentarji po obvestilu o nadgradnji so odražali cinizem, sarkazem in škodoželjnost. Si.mobil

je hotel prevzeti kontrolo nad komunikacijo z opozorilom: »Komentarje, ki niso v povezavi z nadgradnjami, bomo izbrisali. Hvala za razumevanje.« (Facebook Si.mobil 2011d).

Para kriza je, ko se pritožbe rešuje še v stopnji upravljanja in se kažejo kot vzorci na lokalni ravni ter se krizo še preprečuje. Pritožbe so zgodnja opozorila, ki danes terjajo hiter odziv, saj struktura družbenih medijev omogoča neposredno in javno naslavljanje na organizacijo. V takem primeru je cilj čim hitreje obnoviti zadovoljstvo, da ne trpi ugled (Einwiller A. in Steilen 2015, 197). Po mnenju javnosti je začetni suhoparen, nejasen in pomanjkljiv odziv povzročil oblikovanje protestne skupine še isti dan. Skupina je kmalu začela pridobivati na moči in pomembnosti. Sposobna se je bila samoorganizirati in preskočiti meje med podsistemi v retorični areni. Zato se je para kriza hitro prevesila v krizo.

5.4.2 Od krize do sprememb

RQ 2 Ali je dogodek Si.mobilu prinesel nova spoznanja oziroma spremembe?

Na podlagi intervjuja sem zasledil naslednje kategorije iz teorije kompleksnosti: samoorganizacija, prilagajanje, učenje in pomembnost interakcij ter pregledovanje oziroma opazovanje dogajanja na družbenih medijih ali tvorjenja vzorcev.

Normalno se dan začne s pregledom dogajanja na časovnici (Bizjak 2016), zato je bil prvotni naval »negativizma« oziroma jeze pričakovan. Jeza, ki poganja ljudi k delovanju in povzroča »složnost« (Plut 2016). V takih trenutkih morajo biti deležniki deležni večje pozornosti (Bizjak 2016). Si.mobil je presodil, kljub samoorganizaciji in pojavu protestne skupine, katere nastanek omogočajo strukturne lastnosti družbenih medijev, da organizacija bojkota v živo ni možna, saj bi se jih nabralo »okoli pet« (Plut 2016). Obstaja namreč razlika med jezo, kjer je posameznik na spletu anonimen, in tem, »da se nekje pojaviš s svojim obrazom« (Plut 2016).

Samoorganizacija v fizični obliki ni bila mogoča, hkrati pa je omrežje omogočalo pisanje pritožbe, torej delitev znanja, ki pa poprej ni bila mogoča. Lažje in udobneje se je pravilno pritožiti, »da bo pritožba ugodena« (Plut 2016). Splet je z družbenimi mediji olajšal vstop drugih deležniških skupin, npr. novinarjev, ki so začeli »povzemati družbena omrežja«, ker so na ta način iskali senzacijo (Plut 2016).

Deležniki so pogostokrat nekritični in ne znajo umeščati dogodkov v splošne družbene kontekste, kakršna je na primer gospodarska kriza. Edini kontekst je bil tisti znotraj panoge,

»vlečejo vzporednice med samimi operaterji« (Plut 2016), kar je pomenilo, da so primerjali komunikacijo identitete ene znamke z identiteto druge znamke.

Podobno kot v organizacijah se tudi v družbenem okolju družbenih medijev moč gradi dialektično skozi odnos med kooperacijo in tekmovanjem, kar oblikuje samonanašajoče se avtopoetične strukture odločanja (Fuchs 2008, 120). Do kod ostati nespremenjen pa se določi z analizo vzorcev, ki izhajajo iz lokalnih interakcij. Lokalne prilagoditve na višji ravni akumulirajo in tvorijo vzorce v večjem razmerju, ki nato vplivajo na širšo družbo in to na način, ki ga ni mogoče predvideti (Gilpin in Murphy 2008, 24).

V krizi dogodki niso diskretni in v retorični areni je veliko hkratnih glasov, ki tvorijo informacije. Slednje pa se sprotno osmišljajo, zato je učenje ključnega pomena. Učenje pa pretvarja informacije v znanje. Osmišljanje pa še ne pomeni interpretacije, kjer je okvir že postavljen; pomeni hkratno postavljanje okvira samega (Gilpin in Murphy 2008).

Na družbenih medijih je bila prisotna predvsem deležniška skupina uporabnikov storitev, in sicer, po oceni sodelujoče v intervjuju, so predstavljali kar 90-95 % vseh uporabnikov (Plut 2016). Prisotni so bili tudi drugi glasovi, torej tisti, ki niso bili uporabniki in navadno, po oceni sodelujoče v intervjuju, proizvajajo šum: »oglašajo se, ker se lahko« (Plut 2016). Tematika podpore naročnikom je med drugim vodila do oblikovanja posebne ekipe za družbene medije. Ta ekipa komunicira z uporabniki preko e-pošte. Kadrovsko je popolnjena iz oddelka za pomoč in podporo naročnikom, kar je bil logičen korak v prilagoditev, saj so »oni na tem področju veliko močnejši« (Plut 2016). Ana in ekipa so si vzajemno dopolnili znanje, pri čemer je ona poskrbela za izobraževanje o lastnostih in načinu komunikacije na družbenih medijih. Slednja potrebuje transparentnost komunikacije, teži k hitremu odzivu in ne samo v krizi. S hitrostjo odgovarjanja, za povprečen odgovor potrebujejo okoli 30 minut, skušajo usmerjati komunikacijo. Hitrost je zelo pomembna pri blažitvi pritoževanja in Si.mobil je zelo hiter glede na ZDA, kjer je povprečna hitrost odziva tudi do 7 ur. Hiter odziv pomeni večje zadovoljstvo in pomiritev za razliko od ignorance (Einwiller A. in Steilen 2015, 201). Komunikacije že v tradicionalnih medijih ni bilo moč kontrolirati, v družbenih medijih pa je zaradi strukturnih lastnosti in večjega števila hkratnih to praktično nemogoče. Komunikacija je lahko pogostokrat dvosmerna (Bizjak 2016) in večsmerna (Oblak in Petrič 2005, 82). Transparentnost povečuje kompleksnost komuniciranja, saj »mrežna struktura zelo hitro razširi« (Plut 2016) prisotnost komunikacije in na koncu lahko (ne)komuniciranje vidijo »ne samo tisti, ki sledijo, ampak tudi prijatelji tistih, ki nas sledijo« (Plut 2016).

Samo učenje že vsebuje kompleksnost, saj predpostavlja interakcije z drugimi ljudmi in rezultat je neka nova pojavna oblika (Gilpin in Murphy 2010, 687). Organizacija pridobiva informacije z neprestanim opazovanjem, saj ravnotežja v kompleksnih sistemih ni (Gilpin in Murphy 2008). Izhajajo iz dogodkov v razvoju znotraj organizacije, njihovih deležnikov ter skozi vzdrževanje dinamičnih mrež odnosov (Gilpin in Murphy 2010, 688).

Učenje je kolektiven dosežek, interakcija. Ni zgolj vedenje v smislu ponotranjanja znanja ali pasivno sprejemanje danega znanja (Gilpin in Murphy 2008, 64). Znanje nastane, ko se preko učenja informacije okvirijo v določen kontekst in je nujno potrebno za odločanje v času dinamičnih sprememb krize (Gilpin in Murphy 2008, 129). Odzivi na krizo so torej posledica učenja in potrebujejo improvizacijo, kajti krizna ekipa lahko nadzoruje le smer, ne dogodkov (Gilpin in Murphy 2010, 688).

Vodje skrbijo za interakcije med sodelavci. Med drugim skrbijo za oblikovanje znanja ter omogočajo deljenje vedenja med posamezniki v podjetju. Ana v vlogi koordinatorja sedaj oblikuje strategije in uči celotno podjetje o pomembnosti uporabe družbenih medijev, saj se morajo tudi tehnični oddelki zavedati, da njihova dejanja prav tako nosijo posledice, ki se pokažejo na družbenih medijih (Plut 2013). Občasno še vedno aktivno komunicira in poseže, ko ekipa problema ne more rešiti samostojno, »ker 20 % vsebin vedno ostane« takih, ki zahtevajo tudi poseg koordinatorja (Plut 2013). Namen komunikacije na družbenih omrežjih je interakcija in pridobivanje ter upoštevanje mnenj deležnikov (Bizjak 2016).

Znanje s področja interakcij z uporabniki je nova ekipa prenesla z oddelka za pomoč in podporo uporabnikom na področje odnosov z javnostmi, torej komunikacije preko družbenih medijev. V času pred in med dogodkom so se z uporabniki pogovarjali kot »s prijatelji« (Plut 2016).

Interakcije oziroma odnosi so osnova za razumevanja kompleksnosti, so lokalnega značaja in skozi čas spreminjajo sistem. Ne oblikujejo jih hierarhije, ampak subjekti sami, zato v krizi načrti ne uspejo. Krizni načrti zatrejo avtonomijo odločanja subjektov in odprtost kulture v organizacijskem komuniciranju. Pravila za interakcije se ustvarjajo na lokalni ravni skozi ponavljanja interakcij preko povratne informacije. Te povzročajo prilagajanje, ne le zunanjemu okolju, ampak se vsi deli prilagajajo kontinuirano drug drugemu. Na ta način odsevajo kompleksnost okolja (Murphy 2000, 460).

Delo v oddelku za družbene medije poteka samostojno, kar pomeni, da morajo komunikacijo prilagajati. Kanale je potrebno »čutiti«, kar pomeni prilagajanje komunikacije kontekstu, ki ga kanal določa s svojimi lastnostmi. Na različnih kanalih so namreč različne vrste deležnikov -

na Facebooku, kot rečeno, so to po večini naročniki. Na Twitterju pa so že bolj raznoliki, ki lahko zelo neposredno vstopajo v retorično arena (strokovnjaki, politiki, konkurenca, ...) (Bizjak 2016).

Hitrost komunikacije ravno tako pomeni prilagajanje, saj morajo biti komunikatorji »pismeni« in »samostojni pri pripravi objav« (Plut 2016), da ni »nepotrebnega telefončkanja« (Plut 2016). S tem povečajo samoorganizacijo, delovanje na robu kaosa in pri komunikaciji znotraj organizacije ne postavljajo meja.

Kanal, preko katerega se komunicira, ravno tako ni pomemben, ker je bolje v trenutku krize imeti na voljo znanje ali »ključne ljudi, ki se morajo v takih situacijah odzvat« (Plut 2016). S tega razloga tudi ne prisegajo na posebne krizne načrte v zvezi z odzivanjem na krizne situacije. Imajo raje splošne smernice, ki jih s pravimi ljudmi »na hitro prilagodiš« (Plut 2016), saj kriza ne pozna meja znotraj organizacije, »ko je kriza je kriza je kriza za vse« (Plut 2016).

Družbeni subjekti se ne odločajo racionalno, zavestno in strateško, temveč se prilagajajo trenutnim okoliščinam. Posledica tega je, da aktivno spreminjajo lastno okolje skozi čas preko sodelovanja. Slednje pa je pogojeno z lastno preteklostjo, torej kontekstom, ki če ga zanemarimo, zreduciramo kompleksnost (Gilpin in Murphy 2010, 685). Sistemi se prilagajajo na podlagi delnih informacij, številnih spremenljivk in manjkajočih informacij t. i. šuma. Zaradi tega razloga so izidi pogostokrat nelinearni (Murphy 2000, 451). Nelinearnost pa se poveča zaradi prepustnosti meja, ki subjektom omogoča aktivno soustvarjanje struktur in ne le pasivnega odzivanja nanje. Sistem je eno z okoljem (Gilpin in Murphy 2008), zato je potrebno v odločanje vključiti tudi deležnike.

Samoorganizacija izhaja iz učenja in interakcij na lokalni ravni, kjer se subjekti prilagajajo in učijo drug od drugega na osnovi povratnih informacij. To tvori nepredvidljive vzorce in rezultat je nova pojavnost, ki je lahko tudi privlačevalec. Pojavnost je točka, ko vzorci interakcij postanejo globalni in pomenijo vzpostavitev novega reda v samoorganizacijskem sistemu (Fuchs 2008, 8). zid je nelinearnost, saj je možnosti interakcij nešteto, kar pomeni, da vzrok in posledica nista na linearni ravni (Gilpin in Murphy 2008, 27). Pojavnost nove oblike pa lahko pomeni spremembo od spodaj navzgor, pojav nove kakovosti na višji ravni. Pojavnost nove oblike navzdol pa pomeni novo kakovost, ki omogoča/omejuje delovanje delov sistema (Fuchs 2008). Prva sprememba pomeni trenutek, ko kontradikcije dosežejo tako raven, kjer ni povratka v predhodne stanje (Fuchs 2014).

Dogodek je Si.mobilu prinesel spoznanje, »da družbeni mediji sodijo v PR in ne v marketing« (glej prilogo H) (Plut 2016), saj je bil dogodek perturbacija, torej »nekaj, kar jih je vrglo iz tira« (Plut 2016). Umeščenost družbenih medijev v marketing je tudi ovirala pretok informacij, saj je dobivala ključne informacije prepočasi, »en dan prej«, kar so drugi vedeli že »mesec vnaprej« (Plut 2016). Hkrati pa so namenili večjo pozornost komunikaciji na družbenih medijih, ki so do takrat bili »bolj podporni kanal ostalim kanalom« (Plut 2016), saj je število deležnikov raslo in so zato morali postaviti ustrežnejšo »večjo ekipo« (Plut 2016). Pred samim dogodkom so bili družbeni mediji del marketinga, a so kljub temu »pokrivali praktično vse« (Plut 2016). Kljub temu so Ani, v času krize, zaupali, ji dali proste roke in hkratno podporo. Kriza je bila trenutek, ko se je prilagodilo lastnosti družbenih medijev. Ker je komunikacija potekala neprekinjeno in zgolj s pomočjo ekipe, so lahko imeli »prave ljudi na pravem mestu« (Plut 2016).

Samoorganizacija je prilagajanje kompleksnosti okolja, vendar ni nikoli dokončna, saj je ravnotežje le prehodno stanje in nove oblike so poljubne, a kljub temu jih je mogoče delno določiti (Gilpin in Murphy 2008, Fuchs 2008). Podpora vodstva pa je omogočila vse spremembe, saj je razumelo in razume potrebo po prilagajanju ter brisanju meja med oddelki organizacije, s čimer so na široko odprli vrata tvorjenju lokalnih vzorcev, ki se prenašajo na globalno raven. Na ta način so ugotovili, da družbeni mediji niso le podporni kanal, ampak so prepoznali njihovo »vrednost«, jih vključili v »ostale procese« ter jim »dali težo«. Družbeni mediji v Si.mobilu, za razliko od večine podjetij v Sloveniji, niso zgolj eden izmed komunikacijskih kanalov, ki »se ga podcenjuje«³⁴ (Bizjak 2016) in se ga vidi predvsem kot »študentsko delo« (Bizjak 2016), kjer sta posedovanje in prisotnost cilja sama po sebi v smislu: »če ga imajo drugi ga imamo pa še mi« (Bizjak 2016). Družbeni mediji so več kot kanal so sociotehničen sistem in realna virtualnost, ki je ne gre več spregledati (Fuchs 2008). Je pomemben za odnose z javnostmi, saj so nov prostor družbenih odnosov, ki proizvajajo informacije, znanje in se je iz njega potrebno učiti. Zato so »ključni del komunikacije nekega PRovca« (Plut 2016).

³⁴ Da imajo podjetja v Sloveniji za družbene medije določeno formalno strategijo, je na voljo podatek iz leta 2013, kjer je bilo izmed podjetij, ki imajo družbene medije, takih s strategijo okoli 23,%. Tega leta je bilo od vseh podjetij 37,%, takih, ki so bila prisotna na družbenih medijih. Najpogostejša uporaba družbenih medijev je bila za izgradnjo celostne podobe znamke, v letu 2015 je bilo take uporabe v 49 %, močan pa je bil tudi način uporabe za sodelovanje z drugimi organizacijami – 74 % (glej prilogo I).

6 SKLEP

Na obe raziskovalni vprašanji sem po analizi lahko odgovoril pritrdilno. Si.mobilu ni uspelo omejiti pritožb, niti s transparentnostjo in hitrim odzivanjem na komentarje. Oblikovala se je skupina, ki se je osredotočila na problem in ga speljala do regulativnih organov in medijev. Problematika se je zavlekla čez cel mesec avgust, vse do roka za uvedbo spornega nadomestila, od katerega pa je Si.mobil na koncu odstopil.

Drugo vprašanje se navezuje na prvega. Razvoj krize, kjer si začetna in končna problematika nikoli nista enaki, ustvarja vzorec, ki ga mora izkušena in ekspertna organizacija razbrati. Razbrati mora vrzel pri tvorjenju odnosov tako navznoter kot navzven, se odpreti informacijam in zaobjeti kompleksnost dogodka. Končni rezultat je bila prilagoditev odnosov z javnostmi na družbenih medijih in formiranje posebne ekipe za komunikacijo na družbenih medijih, ki je prešla od marketinga neposredno pod korporativno komuniciranje. Ekipa komunicira reaktivno, odnosi z javnostmi pa proaktivno s sprotnimi povratnimi informacijami. Hkrati so v komunikacijo vpleteni vsi zaposleni, za kritičen pogled pa skrbi zunanji svetovalec (Plut 2013).

Včasih se kriza konča prisilno šele s posegom zakonodaje, torej deležnika regulatorja, ki se v krizi postavi v bran deležnikom proti organizaciji (Coombs 2009, 240). Na koncu je na izid krize vplival deležnik regulativni organ Tržni inšpektorat Republike Slovenije, ki je kot vzvod moči vstopil na stran protestne skupine. Ko se ekonomski sistem ne more samoorganizirati okoli kompleksnosti, država z regulacijo pomaga sprostiti samoorganizacijo ekonomskega sistema (Fuchs 2008, 79). Regulativni organi naj bi zaščitili nemočne deležnike (npr. potrošnike) v asimetriji moči proti organizaciji. Tudi regulacija v današnji neoliberalni ideologiji ni vsemogočna, saj mora tudi sama paziti na svoj položaj. V svojih interakcijah z »nevidno roko trga«, na katero se sklicujejo profitne organizacije, se lahko ravno tako znajde v nemilosti deležnikov, če se pokaže za neučinkovito in/ali duši organizacije ter njihov prosti trg. Ironično pa je, da večina regulative izhaja iz potreb samih profitnih organizacij (Conrad, in drugi 2010, 609).

Tudi Si.mobil, čeprav prilagodljivo podjetje, se ni spremenil do konca, kot bi to predvidevala teorija kompleksnosti. Torej spremembe niso napravili neposredno zaradi deležnikov, vendar so pokazali dovolj prilagodljivosti in so zaradi škodovanja ugledu odstopili od uvedbe. Transparentno so navedli »pet argumentov« in »izven tega se ne razglablja z uporabniki«, saj »podjetje s 500 zaposlenimi ne gre v odločitve na trhlih tleh« (Plut 2013). Si.mobil je lahko

presodil, da ima organizacija pravico odločati o sovji cenovni politiki, da je to tisti del organizacije, ki se ne spreminja (Sha 2007, 10). Izkušnja v ZDA kaže, da se na pritožbe pogosto ne odgovarja, bolje je v primeru dobro argumentirane kritike. Pogosteje se odgovarja na pritožbe, ki jih pišejo ženske. Pogosteje se odzivajo v storitvenem sektorju in na pritožbe čez zaposlene, manj pogosto pa na pritožbe o oglaševanju ali politiki podjetja. Manj kot polovico pritožb se reši na samih družbenih omrežjih - okoli 41 %. Po odzivih je bilo 2/3 uporabnikov nezadovoljnih z odgovori, ostali so bili zadovoljni. Ker večina uporabnikov krivi organizacijo, je študija pokazala, da so odzivi, ki težijo k prilagajanju, bolje sprejeti, medtem ko obrambni niso. Neodzivanje je problematično. Kljub ideologiji vpletenosti in interakciji ipd. podjetja redko rešujejo pritožbe na straneh družbenih medijev, vodijo jih stran ali k drugim kanalom. Odziv je izredno slab in korporacije se izogibajo javnim razpravam v zvezi s politiko, strategijo, marketinškimi temami (Einwiller A. in Steilen 2015, 200).

Če je para kriza napad na ugled organizacije, potem je potrebno spregledati vzorec moči izziva in se organizacija mora spremeniti oziroma prilagoditi v sorazmerju s kompleksnostjo vzorca moči izziva, kajti v nasprotnem primeru lahko pričakuje »*padec ugleda*« (Bizjak 2016). Potreben je premik proti vprašanju, kako in zakaj se lahko kriza zgodi v organizaciji. Kriza je rezultat odnosov znotraj organizacije in zunanji odzivi odsevajo kompleksen izpogajan rezultat, ki izvira iz odnosov znotraj organizacije. Odnosi z javnostmi bodo uspešni, ko bodo prešli Bernayesovo napačno dihotomijo med kaosom, kot nezaželenim stanjem »nereda v demokraciji« na eni strani in »inženiringom soglasja« na drugi strani (Gilpin in Murphy 2006, 386). Odnosi z javnostmi morajo vsrkati kompleksnost, se učiti z refleksijo in uveljaviti spremembe, ki so nujne dolgoročno legitimnost delovanja organizacije. Si.mobil si je potreboval čas, na koncu improviziral in uvedel spremembe skozi učenje, ki so pomenile nove kvalitete na višji ravni.

7 LITERATURA

Akingonte, Ioannis. 2012. *The Role of Organization-public Relationship in Crisis Communication How Public React to Crisis Response Messages-an Experimental Study in Public Relations*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.

Aldoory, Linda in Bey-Ling Sha. 2007 The Situational Theory of Public: Practical Applications, Methodological Challenges, and Theoretical Horizons. V *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management, Challenges for the Next Generation*, ur. Elizabeth L. Toth, 339–356. New York: Routledge.

Aleksić, Jure. 2011. Dr. Slavko Splichal. Za demokracijo in za družbo bi bilo huje, če bi umrl tisk, kot če bi izginil parlament. *Mladina*. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/106812/dr-slavko-splichal-za-demokracijo-in-za-druzbo-bi-bilo-huje-ce-bi-umrl-tisk-kot-ce-bi-izginil-p/> (31. marec 2016).

Ilen, Matthew T., Amanda D Angle, Josh L. Davis, Christina L. Byrne, Dan H. O'Hair, Shane Connely in Michael D. Mumford. 2008. Virtual risk: The role of new media in violent and nonviolent ideological groups. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 446–470. New York: Routledge.

Bartlett, Jennifer L. in Geroge Bartlett. 2012. Kaleidoscopes and contradictions: The legitimacy of social media for public relations. V *New media and public relations secon edition*, ur. Sandra Duhe, 13–21. New York: Peter Lang.

Bizjak, Suna. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 9. marec.

Botan, Carl in Vincent Hazleton. 2006. Public relations in a new age. V *Public relations theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 1–20. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Bowen, Shannon A. 2008. Ethical responsibility and guidelines for managing issues of risk and risk communication. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 343–363. New York: Routledge.

Burkart, Roland. 2009. On Habermas: Understanding public relations. V *Public relations and social theory*, ur. Ihlen Oyvind, Betteke van Ruler in Magnus Fredriksson, 141–166. New York: Routledge.

Byam, Nancy K. 2006. Interpersonal life online. V *Handbook of New Media: Student Edition*, ur. Leah A. Lievrouw in Sonia Livingstone, 35–55. London: Sage publications.

Caldiero, Christopher, Maureen Taylor in Lia Ungureanu. 2010. Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crises. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 396–410. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Choi, Jibong. 2012. Crisis communication through Twitter: An analysis of BP's response. V *New media and public relations secon edition*, ur. Sandra C. Duhe, 311–321. New York: Peter Lang.

Conrad, Charles, Jane Stuart Baker, Chris Cudarly, in Jennifer Wilyard. 2010. The Dialectics of Organizational Crisis Management. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 607–635. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Coombs, Timoty W. 2006. Crisis Management: A communicative approach. V *Public relations theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 171–199. New York: Routledge.

--- 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate reputation review* 10 (3): 163–176.

--- 2008. Conceptualizing crisis communication. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 99–119. New York: Routledge.

--- 2009. Crisis, crisis communication, reputation and rethoric. V *Rhetorical and critiactal approaches to public relations 2*, ur. Robelrt L. Heath, Elizabeth L. Toth in Damion Waymer, 237–253. New York: Routledge.

--- 2010a. Parameters for Crisis Communication. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 17–53. West sussex: Wiley-Blackwell.

--- 2010b. Crisis communication and its allied fileds. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 54–65. West Sussex: Wiley-Blackwell.

--- 2012. The emergence of paracriss: definition and implication for crisis management. V *New media and public relations secon edition*, ur. Sandra Duhe, 267–277. New York: Peter Lang.

--- 2014a. State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations (Institute for Public Relations)* 1 (1): 2–12.

--- 2014b. *Crisis Management and Communications (Updated September 2014)*. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/> (16. avgust 2015).

Coombs, Timothy W. in Sherry J. Holladay. 2007. Consumer empowerment through web: How internet contagions can increase stakeholder power. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 175–189. New York: Peter Lang.

--- 2010. Examining the effects of mutability and framing on perceptions of human error and technical error crises: Implications for situational crisis communication theory. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 181–205. West Sussex: Wiley-Blackwell.

--- 2012a. Internet contagion theory 2.0: How internet communication channels empower stakeholders. V *New media and public relations second edition*, ur. Sandra Duhe, 21–31. New York: Peter Lang.

--- 2012b. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review* 38 (3): 408–415.

Cozier, Zoridada R. in Diane F. Witmer. 2007. A Structurationist Approach to the Life Cycle on Internet Public and Public Participation. V *New Media and Public Relations*, ur. Sandra C. Duhe, 27–42. New York: Peter Lang.

Daymon, Christine in Immy Holloway. 2011. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Oxon: Routledge.

Diga, Marichris in Tom Kelleher. 2009. Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations. *Public relation review* 35 (4): 440–442.

Dnevnik. 2010. Apek: Tretje četrletje potekalo v znamenju podražitev telekomunikacijskih storitev. Dostop prek: <https://www.dnevnik.si/1042408917/magazin/znanost-in-tehnologija/1042408917> (15. januar 2016).

--- 2011a Nezačudenost s Simobilovo uvedbo letnega nadomestila se je razširilo na Facebook. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042464325/magazin/znanost-in-tehnologija/1042464325> (15. januar 2016).

--- 2011b Podražitve: Protesta proti Simobilu bi se udeležilo 1300 nezadovoljnih naročnikov. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042464899/magazin/znanost-in-tehnologija/1042464899> (15. januar 2016).

--- 2011c. Simobil z višjimi prihodki, a nižjim dobičkom iz poslovanja. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042466153/posel/novice/1042466153> (15. januar 2016).

--- 2011č. Simobil je odpravil motnje na širšem mariborskem območju. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042470726/magazin/znanost-in-tehnologija/1042470726> (15. januar 2016).

--- 2011d. Simobil ne bo uvedel nadomestila za upravljanje z naročniško številko. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042471380/lokalno/1042471380> (15. januar 2016).

--- 2011e. Tržni inšpektorat Simobilu prepovedal uvedbo letnega pavšala . dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042471479/posel/novice/1042471479> (15. januar 2016).

--- 2011g. Simobilu znova padli tako prihodki kot dobiček. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042426596/posel/novice/1042426596> (15. januar 2016).

--- 2011h. Simobil zaradi uvedbe nadomestila pod drobnogledom tržnih inšpektorjev. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042465954/magazin/znanost-in-tehnologija/1042465954> (15. marec 2016).

--- 2011i. Simobil v intenzivno nadgradnjo omrežja. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042457438/magazin/znanost-in-tehnologija/1042457438> (15. januar 2016).

--- 2011j. S septembrom se bodo podražile naročnine pri Simobilu. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042463588/lokalno/1042463588> (2016. januar 15).

--- 2012. Simobil se pobira po padcu, avstrijski lastnik z rekordno izgubo. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042512076/posel/novice/1042512076> (8. januar 2016).

Dozier, David M. in Glen M. Broom. 2006. The centrality of practitioner roles to public relations theory. V *Public relations theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 137–170. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Duhe, Sandra C. 2007. Public relations and complexity thinking in the age of transparency. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 57–76. New York: Peter Lang Publishing.

Eid, Mahmud in Derek Antonie. 2012. Political Marketing in Canada: A Utilitarian Use of Facebook? V *New Media and Public Relations second edition*, ur. Sandra Duhe, 134–145. New York: Peter Lang publishing.

Einwiller A., Sabine in Sarah Steilen. 2015. Handling complaints on social network sites – An analysis of complaints and complaint responses on Facebook and Twitter pages of large US companies. *Public Relations Review* 41 (2): 195–204.

Eisenberg, Eric M., H.L. Jr. Goodall, in Angela Trethewey. 2010. *Organizational communication balancing creativity and constraint*. Boston: Bedford St. Martins.

Elliot, Drew J. 2010. How do past crises affect public' perceptions of current events? An experiment testing corporate reputation during an adverse event. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 205–221. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Facebook proti uvedbi letnega nadomestila. 2011a *Objava*. 4 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/questions/150593128353916/> (5. april 2016).

--- 2011b. *Objava* 8 avgust 2011. Dostop prek: <https://www.facebook.com/Proti.uvedbi.letnega.nadomestila/posts/175859982483568> (5. april 2016).

--- 2011c. *Objava* 9 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/Proti.uvedbi.letnega.nadomestila/posts/266946859985788> (5. april 2016).

--- 2011č. *Objava* 9 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/notes/10150262251517503/> (11. marec 2016).

--- 2011d. *Objava* 9 avgust 2011. Dostop prek: <https://www.facebook.com/Proti.uvedbi.letnega.nadomestila/posts/152809738132255> (5. april 2016).

--- 2011e. *Ugovor zoper Si.mobilovo odločitev*. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/notes/proti-uedbi-letnega-nadomestila/primer-ugovora-zoper-simobilovo-odlo%C4%8Ditev/156418424438053> (5. april 2016).

Facebook Si.mobil 2011a. *Objava* 4 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/simobil/posts/210474652334555> (21. april 2016).

--- 2011b. *Objava* 4 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/Proti.uvedbi.letnega.nadomestila/?fref=ts> (p 5. april 2016).

--- 2011c. *Objava* 21 avgust 2011. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/simobil/posts/10150343954655149> (8. april 2016).

Freeman, Edward R., Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Parmar L. Bidhan in Simone de Colle. 2010. *Stakeholder theory the state of art*. New York: Cambridge university press.

Bock, Andreas H. 2013. »Telekom hilft« customer service in the social web. V *Handbook of social media management, value chain and bussiness models in changing media markets*, ur. Mike Friedrichesn in Muhl-Benninghaus, 443–455. Berlin: Springer Verlag.

Friedriksson, Magnus. 2009. On Beck: Risk and subpolitics in reflexive modernity. V *Public relations and social theory*, ur. Ihlen Oyvind, Betteke van Ruler in Magnus Fredriksson, 21–43. New York: Routledge.

Fuchs Christian. 2008. *Social theory in the information age*. New York: Routledge.

--- 2014. *Social Media a critical introduction*. London: Sage publications.

Gainey, Barbara S. 2007. Crisis communication evolves in resposne to new public engagement. Contracts in Educational settigns and beyond. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 411–423. New York: Peter Lang.

Gibson Hancox, Melissa K. in Anthony C. Peyronel. 2007. Balancing traditional channels of public relations with new media technologies in crisis communication: The case of catholic college. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 423–437. New York: Peter Lang.

Gilpin, Dawn R. 2011. Working the Twittersphere: Microblogging as professional identity construction. V *A networked self: Identity, Community, nad Culture on Social Network Sites*, ur. Zizi Paparacharissi, 232–250. New York: Routledge.

Gilpin, Dawn, in Priscila Murphy. 2006. Reframing Crisis Management Through Complexity. V *Public Relations theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 375–392. New York: Routledge.

--- 2008. *Crisis management in a complex world*. New York: Oxford university press.

--- 2010. Complexity and crises: A new paradigm. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timoty W. Coombs in Sherry J. Holladay, 683–690. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Grublbauer, Johnana in Peter Haric. 2013. Social media monitoring tools as instruments of strategic issues management. V *Handbook of social media management, value chain and*

business models in changing media markets, ur. Mike Friedrichesn in Muhl-Benninghaus, 671–689. Berlin: Springer Verlag.

Grunig, James E. 2009. *Paradigms of global public relations in age of digitalisation*. Dostopno prek: http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html (23. februar 2014).

Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College, 1984.

Grunig, James E., Larissa A. Grunig in David M. Dozier. 2006. The excellence theory. V *Public relationst theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 21–63. New York: Routledge.

Grunig, James L., in Larissa A. Grunig. 2006. Characteristics of Excellent Communication. V *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, ur. Tamara L. Gillis, 3–19. San Francisco: John Wiley & Sons.

Hallahan, Kirk. 2008. Crises and risk in cyberspace. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 412–445. New York: Routledge.

Heath, Robert L. 2010. Introduction. V *The Handbook of Crisis Communication*, ur. W. Timothy Coombs in J. Sherry Holladay, 1–15. West Sussex: Blackwell publishing.

Heath, Robert L. in Dan H. O'Hair. 2008. The significance of crisis and risk communication. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 5–31. New York: Routledge.

Heide, Mats. 2009. On Berger: A social constructionist perspective on public relations and crisis communication. V *Public relations and social theory*, ur. Ihlen Oyvind, Betteke van Ruler in Magnus Fredriksson, 43–62. Routledge: New York.

Holladay, Sherry J. 2010. Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents. V *The Handbook of Crisis Communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 159–180. West Sussex: Blacwell Publisihng.

Holstrom, Susanne. 2009. On Luhmann: Contingency, risk, trust, and reflection. V *Public relations and social theory*, ur. Ihlen Oyvind, Betteke van Ruler in Magnus Fredriksson, 187–212. New York: Routledge.

- Holtz, Shel. 2003. *Public relations on net*. New York: AMACOM.
- Holtzhausen, Derina R. 2007. Activism. V *The future of excellence in public relations and communication management*, ur. Elizabeth L. Toth, 357–381. New York: Routledge.
- Horsley, Suzane. 2010. Crisis-Adaptive Public Information: A Model for Reliability in Chaos. V *The Handbook of Crisis Communication*, ur. Timothy L. Coombs in Sherry J. Holladay, 550–567. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Ilec, Maja. 2008. *Upravljanje z odnosi z javnostmi ob prenovi blagovne znamke-Primer družbe Si.mobil d.d.* Ljubljana: FDV.
- Ionescu-Somers, Alieen, in Albrecht Enders. 2012. *How Nestlé dealt with a social media campaign against*. Dostopno prek: <http://www.ft.com/cms/s/0/90dbff8a-3aea-11e2-b3f0-00144feabdc0.html#axzz48vunPqTR> (15. januar 2016).
- Jankowski, Nicholas W. 2006. Creating Community with Media: History, Theories and Scientific Investigations. V *Handbook of New Media: Student edition*, ur. Leah Lievrouw A in Sonia Livingstone, 55–74. London: Sage Publications.
- Jenkins, Henry, Sam Ford, in Joshua Green. 2013. *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York: New York University Press.
- Jin, Yan. 2014. »When You Are Falling...Dive« – A Psychological Approach to Understanding Conflicts and Crises on Social Media. Dostopno prek: <http://www.instituteforpr.org/fallingdive-psychological-approach-understanding-conflicts-crises-social-media/> (16. avgust 2015).
- Jin, Yan, in Augustine Pang. 2010. Future Directions of Crisis Communication Research: V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 677–683. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Kennan, William R. in Vincent Hazleton. 2006. Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication. V *Public relations theory 2*, ur. Carl Botan in Vincent Hazleton, 311–338. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kent, Michael L. 2010. What is a public relations "crisis"? Refocusing crisis research. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 705–712. West Sussex: Wiley-Blackwell.

--- 2013. Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy. *Public relations review* 39 (4): 337–345.

Kent, Michael L. in Maureen Taylor. 2002. Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review* 28 (2002): 21–37.

Kohlbacher, Florian. 2006. *The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research*. Dostopno prek: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153> (8. februar 2016).

Kralj, Marjeta. 2011. Bolj strogi ukrepi, večja plačilna disciplina. *Dnevnik*, 7. maj. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042442786/vec-vsebin/1042442786> (poskus dostopa 31. marec 2016).

Lachlan, Kenneth A. in Patric R. Spence. 2007. Hazards, outrage and affected publics: Crisis communication in the internet age. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 387–399. New York: Peter Lang.

Larsson, Larsake. 2010. Crisis and Learning. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 713–719. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Lepetsos, Apostolos, Anastasios Theofilou in George Siomkos. 2010. *Proposing a Crisis Portfolio for Telecommunications Companies*. Bournemouth University. Dostopno prek: http://bournemouth.eprints.org/16573/1/Proposing_a_Crisis_Portfolio_for_Telecommunications_Companies_AM_2010_Proceedings.pdf (9. april 2016).

Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin in Yan Jin. 2011. How public respond to crisis communication strategies: The interplay of information and source. *Public relations review* 37 (4): 345–353.

Liu, Brooke Fisher, Yan Jin, Lucinda L. Austin in Mellisa Jansoke. 2011. The social-mediated crisis communication model: guidelines for effective crisis management. V *New media and public relations secon edition*, ur. Sandra Duhe, 257–267. New York: Peter Lang.

Lovink, Geert. 2012. *Networks without a cause: A critique of social media*. Cambridge: Polity Press.

McCorkindale, Tina in Marcia W. DiStaso. 2014. The State of Social Media Research: Where Are We Now, Where We Were and What It Means for Public Relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 1 (1): 2–17.

- Morozov, Evgeny. 2013. *To save everything click here*. New York: Perseus Books Group.
- Morris, Trevor in Simon Goldsworthy. 2012. *PR today the authoritative guide to public relations*. Hampshire: Palgrave macmillan.
- MOSS. 2015. Spletna populacija. Dostopno prek: http://moss-soz.si/si/o_raziskavi/spletna-populacija/ (25. maj 2016).
- Murphy, Priscilla. 2000. Symetry, Contingency, Complexety: Accomodating Uncertainty in Public Relations Theory. *Public Relations Review* 26 (4): 447–462.
- 2007. Coping with an uncertain world: The relationship between excellence and complexity theories.“ V *The future of excellence in public relations and communication management*, ur. Elizabeth L. Toth, 119–135. New York: Routledge.
- Neuwirth, Kurt. 2008. Risk, crisis, and mediated communication. V *Handbook of risk an crisis communication*, ur. Robert L. Heath in Dan H. O'Hair, 398–411. New York: Routledge.
- Oblak, Tanja, in Gregor Petrič. 2005. *Splet kot mediji in mediji na spletu*. Ljubljana: FDV.
- Pang, Augustine, Yan Jin in T. Glen Cameron. 2010. Contingency theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Developement, Discovery, and Dialogue. V *The Handbook of Crisis Communication*, ur. W. Timothy Coombs in J. Sherry Holladay, 527–549. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Perason, Ron. 2009. Perspectives on public relations history. V *Rhetorical and critical approaches to public relations 2*, ur. Robert L. Heath, Elizabeth L. Toth in Damion Waymer, 92–109. New York: Routledge.
- Plut, Ana. 2013. *Družbeni mediji – izziv in priložnost za odnose z javnostmi*. Ljubljana: FDV.
- Plut, Ana. 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 18. februar.
- Raupp, Juliana. 2011. The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Respsnibility Communication. V *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, ur. Oyvind Ihlen, Jennifer L. Bartlett in Steve May, 276–294. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- RIS. 2013. Na Facebooku skoraj 750.000 slovenskih uporabnikov. Dostopno prek: http://www.ris.org/db/27/12535/Raziskave/Na_Facebooku_skoraj_750000_slovenskih_upora

bnikov/?&cat=678&p1=276&p2=285&p3=1318&p4=1319&p5=1323&id=1323 (25. maj 2016).

Sellnow, Timothy L. in Matthew W. Seeger. 2013. *Theorizing Crisis communication*. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Sha, Bey-Ling. 2007. Dimensions of public relations: Moving beyond traditional public relation models. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 3–26. New York: Peter Lang.

Si.mobil. 2012. *Letno poročilo 2011*. Dostopno prek: https://www.simobil.si/documents/10179/22812/Si.mobil_LETNO_SLO_HQ_2011.pdf/a30cbd02-3216-4a34-99d9-389b4b0f9128 (14. december 2015).

Si.mobil. 2015a. *Si.mobil in Amis bosta prevetrila slovenski telekomunikacijski trg*. Dostopno prek: <https://www.simobil.si/novinarsko-sredisce/sporocila-za-medije/-/obvestila/1797357> (14. december 2015).

--- 2015b. *Predstavitev*. Dostopno prek: <https://www.simobil.si/predstavitev> (14. december 2015).

--- 2015c. *Letno poročilo 2014*. Dostopno prek: http://letnoporocilo2014.simobil.si/pdf/si_pdf_celotno.pdf (14. december 2015).

--- 2016. *Kodeks vodenja*. Dostopno prek: https://www.simobil.si/documents/10179/36310/Kodeks_vodenja/068868e0-746e-447a-9b8c-84b043ac36a4 (8. januar 2016).

Slotech 2011. Si.mobil draži pakete, uvaja obvezne dodatne storitve. Dostopno prek: <https://slotech.com/novice/t478792/p3241095#p3241095> (17. april 2016).

Solis, Brian. 2010. *Engage! The complete guide for brands and businesses to build, cultivate, and measure success in the new web*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Solis, Brian in Deirdre Breakenridge. 2009. *Putting teh Public Back in Public Relations How social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey: FT Press.

Spicer, Cristopher H. 2007. Collaborative advocacy and creation of trust: Toward an understanding of stakeholder claims and risks. V *The future of excellence in public relations and communication management*, ur. Elizabeth L. Toth, 27–41. New York: Roulledge.

STATRS 2016. *Uporaba družbenih medijev v podjetjih*. Dostopno prek: http://pxweb.stat.si/pxweb/database/Ekonomsko/23_29_informacijska_druzba/05_IKT_podjetja/22_29716_druzabni_mediji/22_29716_druzabni_mediji.asp (25. maj 2016).

Stephens, Keri K. in Patty Malone. 2010. New Media for Crisis Communication: Opportunities for. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 381–396. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Steyn, Benita. 2007. Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. V *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management Challenges for the Next Generation*, ur. Elizabeth L. Toth, 137–176. New York: Routledge.

Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza.“ *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.

Taylor, Maureen. 2010a. Use of New Communication Technology in product recall crises. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 410–423. West Sussex: Wiley-Blackwell.

--- 2010b. Toward a Holistic Organizational Approach to Understanding Crises. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 698–705. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Taylor, Maureen in Danielle C. Perry. 2005. Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public relations review* 31 (2): 209–217.

Telekom Austria Group. 2016. *Etični kodeks*. Dostopno prek: https://www.simobil.si/documents/10179/36310/Kodeks_vodenja/068868e0-746e-447a-9b8c-84b043ac36a4 (8. januar 2016).

Valentini, Chiara in Dean Kruckeberg. 2012. New media versus social media: A conceptualization of their meanings, uses, and implications for public relations. V *New media and public relations second edition*, ur. Sandra Duhe, 3–13. New York: Peter Lang publishing.

Veil, Shari R., Tara Buehner in Michael J. Palenchar. A work in process literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of contingencies and crisis management* 19 (2): 110–122.

Waymer, Damion. 2007. Minority opinions go public: Implications for online issues management. V *New media and public relations*, ur. Sandra C. Duhe, 77–89. New York: Peter Lang.

Waymer, Damion in Lan Ni. 2009. Connecting organizations and their employee publics: The rhetorical analysis of employee–organizational relationships (EOR). V *Rhetorical and critical approaches to public relations 2*, ur. Robert L. Heath, Elizabeth L. Toth in Damion Waymer, 216–231. New York: Routledge.

Wigley, Shelley in Michael Pfau. 2010. Communicating Before a Crisis: An Exploration of Bolstering,. V *The handbook of crisis communication*, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, ur. Timothy W. Coombs in Sherry J. Holladay, 568–591. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Wigley, Shelley in Weiwu Zhang. 2011. A study of PR practitioners' Use of social median in crisis planing. *Public relations journal* 5 (3): 1–16.

Yaxley, Heather. 2012a. Risk, issues and crisis management. V *The public relations handbook fourth edition*, ur. Alison Theaker, 154–175. New York: Routledge.

--- 2012b. Digital public relations-revolution or evolution? V *The public relations handbook fourth edition*, ur. Alison Theaker, 411–432. New york: Routledge.

SOF. 2015. Znamka leta. Dostopno prek: <https://sof.si/tekmovanje/znamka-leta/> (14. december 2015).

Žižek, Slavoj. 2014. *Event*. London: Penguin Books.

PRILOGE

PRILOGA: A Strategije kriznega odzivanja v okviru SSCT

Tabela.A. 1 Strategije kriznega odzivanja

Strategije podajanja informacij	
Navodila (instructing information)	<i>Pove ljudem, kaj narediti, da se lahko fizično in finančno zaščitijo, vsebuje tudi informacije o nadaljevanju delovanja organizacije (ali naj se zaposleni zglasijo na delovnih mestih, kako se delo nadaljuje, razloži dejanja organizacije, ki poskušajo zagotoviti nadaljnje delovanje organizacije).</i>
Prilagajanje (adjusting information)	<i>Razloži: kdo, kaj, kjer, kdaj o sami krizi. S tem pomaga ljudem, psihično prebrodi krizo, razloži dejanja, ki preprečujejo ponoven nastanek dogodka, izražanje sožalja, razumevanja in obžalovanja glede incidenta.</i>
Strategije obnovitve ugleda	
Zanikanje	
Napad na tožnika	<i>Soočanje z osebo/skupino, ki zagovarja obstoj krize. Organizacija temu nasprotuje z izjavo o neobstoju krize.</i>
Zavrnitev	<i>Uveljavljanje dejstva o neobstoju krize.</i>
Grešni kozel	<i>Okriviti neko osebo/skupino izven organizacije, ki je spremenila dogodek v krizo (problema ne bi bilo, če ne bi neka skupina to napravila za problem).</i>
Trpljenje	<i>Trditev, da je organizacija žrtev po krivem (sabotaža, nasilni zaposleni, žvižgač).</i>
Zmanjševanje (diminish)	
Izgovor - opravičilo (excuse)	<i>Zmanjša odgovornost z zanikanjem namena povzročitve škode.</i>
Zanikanje hotenja	<i>Zmanjša odgovornost z zatrjevanjem o nezmožnosti kontroliranja dogodkov, ki so sprožili kriz.o</i>
Utemeljitev (justification)	<i>Zmanjša dojetje v krizi povzročene škode (kriza ni tako huda kot se sliši).</i>
Obnova	
Kompenzacija	<i>Organizacija ponudi denar, kompenzacijo ali druge vrste nadomestil za žrtve.</i>
Opravičilo	<i>Organizacija prevzema odgovornost za krizo.</i>
Kesanje (repentance)	<i>Prosi za odpuščanje.</i>
Poprava (rectification)	<i>Organizacija komunicira ukrepe za preprečevanje ponovnega pojava krize.</i>
Okrepitev	

<i>Podpiranje (bolstering)</i>	<i>Deležnike se seznaniti o preteklih dobrih delih organizacije.</i>
<i>Transcendenca</i>	<i>Umešča krizo v širši kontekst, bolj všečen kontekst.</i>
<i>Hvaležnost (ingratiation)</i>	<i>Povzdigovanje deležnikov (zahvala za njihovo pomoč)</i>

Vir Prirejeno po Coombs v Holladay (2010).

Tehnično napako je težje obrazložiti, če gre prej za človeško napako³⁵. Pri Si.mobilu so najprej pripisoval odgovornost samemu podjetju, ker so se zavestno določili, vse skupaj pa je eskaliralo zaradi tehničnih težav.

PRILOGA B: Primerjava tradicionalne paradigme, prirejena na paradigmo kompleksnosti

Tabela.B.1Primerjava tradicionalne paradigme prirejene na paradigmo kompleksnosti

Dominantna paradigma	Prilagojena za paradigmo kompleksnosti
<i>Filozofske predpostavke - splošne predpostavke o delovanju</i>	
<i>Prihodnost je vsaj do neke mere predvidljiva.</i>	<i>Je neznana, vendar prepoznavna, ker je produkt vsakodnevnih lokalnih interakcij in okolja.</i>
<i>Mogoče je kontrolirati dogodke ali percepcije dogodkov z neposrednim vplivom na sistem.</i>	<i>Popolna kontrola dogodkov v krizi ni mogoča, ker so odvisni od zunanjih faktorjev in kompleksnih interakcij. Organizacija lahko kontrolira zgolj lastno vedenje in ima možnost ustvarjanja novih vzorcev vedenja.</i>
<i>Dvoumnost in negotovost sta nezaželeni stanji, ki jih je potrebno preseči s komunikacijskimi strategijami.</i>	<i>Dvoumnost in negotovost sta neizogibni stanji, kar mora biti sprejeto kot dejstvo in se temu prilagajati s komunikacijskimi vzorci, ki organizaciji omogočajo udeležanje in prilagajanje na dinamične okoliščine.</i>
<i>Stabilnost je željeno stanje in izid krize.</i>	<i>Stabilnost je mogoča le v inertnih (mrtvih) sistemih in zato ni željeno stanje. Tudi na videz stabilni sistemi se skozi dinamično spreminjajo skozi vzorce v mikro interakcijah.</i>
Organizacijske predpostavke	
<i>Organizacija kot mehanski sistem.</i>	<i>Organizacija je kompleksna entiteta, ki prikazuje pojavno vedenje.</i>

³⁵ Podoben primer je bil v podjetju T-2 po objavi stečaja v septembru 2014. Podjetje je normalno poslovalo naprej do časa preklica stečaja, če bi prvotnim lastnikom pritožba uspela, ali pa do prodaje terjatve DUTB (slabe banke) novemu kupcu. Vendar je bila zaradi blokade računov močno okrnjena sposobnost delovanja podjetja, saj ni bilo dobave opreme in rezervnih delov za terminalno opremo. Vsaka tehnološka napaka bi se pripisovala stečaju in se povezovala s človeško napako.

Obstajajo jasne meje med organizacijo in njenim zunanjim okoljem, vključujoč deležnike. Organizacija se mora naučiti čim več s tega okolja, da se lahko ustrezno prilagodi.

Organizacijska kultura je merljiva spremenljivka in jo je lahko identificirati. Lahko se z njo manipulira po potrebi, za dušenje nesoglasij.

Organizacijo določajo spreminjajoče se in družbeno konstruirane meje, ki oblikujejo neizrazito ločnico med organizacijo, njenimi deležniki in okoljem. Člani organizacije morajo aktivno delovati v okolju, da lahko udeležijo in so hkrati del teh sprememb.

Organizacijsko kulture je mogoče identificirati. Vendar je kot dinamična lastnost organizacije vidna kot splet več konfliktnih mnenj, torej se stalno producira in reproducira skozi dnevne interakcije v vedenju znotraj in zunaj organizacije, kot tudi počez čez meje organizacije .

Predpostavke o znanju

Osredotočenost na jasno izraženem znanju. Najbolj učinkovit sistem za ustvarjanje znanja je institucionaliziran in sledljiv sistem za zbiranje, ocenjevanje in deljenje informacij.

Najboljši načinu za sprejemanje odločitev je na podlagi analitičnega pristopa, kjer se pretehta vse alternative in na koncu se izbere optimalno.

Najbolj učinkovit način učenja na individualni in organizacijski ravni je v mešani obliki informacij v realnem času, znanja, vedenja. Pridobi se ga preko dnevnik interakcij skozi organizacijo in njenim okoljem. Potrebno je imeti pooblastila za udeležanje odločitev in izvrševanje dejanj ter zavestno težiti k osmišljanju potekajočih dogodkov. Osredotočenost na pridobivanje ekspertnega znanja.

Za učinkovito odločanje v spreminjajočih se okoliščinah je potrebno razviti ekspertno znanje preko združevanja informacij, pridobljenega znana z osmišljanjem in sposobnosti odločanja.

Predpostavke o kriznem upravljanju

Poglavitni cilj kriznega upravljanja je kar se da hitro omejiti izgubo organizacijskih sredstev in vzdrževanje ali obnova legitimnosti organizacije v predstavi ključnih deležnikov.

Najboljši način odzivanja na krizo je preko centralizacije informacij in postopkov odločanja v kriznem timu, čigar člani sodelujejo zgolj v temah, povezanih s krizo.

Najboljši način za ravnanje v primeru nenadnih sprememb je delovanje v skladu s podrobnim načrtom in navodili, preko uporabe analitičnih metod odločanja.

Organizacija se uči iz dogodka krize na podlagi preučevanja pridobljenih v krizi. Na podlagi izsledkov se ustrezno dopolni ali popravi krizni načrt.

Cilj kriznega upravljanja je izogniti se ali omejiti izgubo organizacijskih sredstev in vzdrževati dolgoročno legitimnost organizacije v predstavi ključnih deležnikov, preko dvoznačnega učenja, ki mora sprožiti notranjo spremembo organizacije.

Najboljši način odzivanja na krizo je v ekspertnem timu, ki poseduje potrebno znanje, strokovnost in avtoriteto za takojšnje ukrepanje. Skozi refleksijo znajo uvideti svoje omejitve in ved, o kako in kje najti informacije, ki jih potrebujejo.

Najboljši način za ravnanje v primeru nenadnih sprememb je razvoj ekspertnih znanj za spretno improvizacijo (kolažni nabor ukrepov).

Organizacija iz krize potegne nov nauk le v primeru refleksivnega vpogleda v več hkratnih kompleksnih vzrokov, ki so bili v ozadju dogodka krize, uporabijo dvoznačno

*učenje in ustvarijo vse potrebne spremembe
za zagotovitev dolgoročne legitimnosti.*

Vir Gilpin in Murphy (2008).

PRILOGA C: Oblike komunikacije glede na smer in število udeležencev

Tabela.C.1 Oblike komunikacije

<i>Različica spleta</i>	<i>Sinhronost</i>	<i>Asinhronost</i>
Splet 1.0 (WEB 1.0)	P2P omrežja za izmenjavo datotek ³⁶ o2o, m2o, o2m	Spletne strani, spletni časopisi, Internetni radio, podcasti, družbene priljubljene strani (social bookmarkin), e-koledarji, RSS
Splet 2.0 (WEB 2.0)	Spletni klepet (o2o, o2m, m2m) neposredno sporočanje (o2o, o2m), VoIP (o2o, o2m, m2m), video konferenca (o2o, o2m, m2m)	E-pošta (o2o, o2m), mailing liste (m2m), diskusijske skupine (mm), blogi (o2m, m2m), mobilne telekomunikacije (pogovor, SMS, MMS, kleptalnice o2o, o2m), družabna omrežja (o2o, o2m, m2m), spletno ocenjevanje (Amazon, ..., o2m, m2m).
WEB 3.0	MMORPG (masovne spletne igre), sinhrona programska oprema za urejanje (m2m)	Wikiji (m2m), sistemi za deljenje dela (m2m), spletne skupnosti za širjenje znanja (Wikipedia m2m).

Vir Fuchs (2008).

³⁶ Slovarček smeri komunikacije:

- o2o: ena na ena;
- m2o: mnogo proti ena;
- o2m: ena proti mnogo;
- m2m: mnogo proti mnogo.

PRILOGA C1: Oblike komunikacije glede na število udeležencev

Tabela.C.2 Oblike komunikacije glede na število udeležencev

	<i>medosebno</i>	<i>skupinsko</i>	<i>organizacijsko</i>	<i>množično</i>
Pošiljatelj	1	1	1 ali več	1, ohranja nadzor
Prejemnik	1	več	Veliko občinstvo	Množično občinstvo
Kanal	Neposredno, posredovano	Neposredno, posredovano	Neposredno, posredovano	Posredovano
Primer	Osebno, pisma, e-pošta, internetna telefonija	Predavanja, razprava, e konferenca, blogi, FB skupine, Twitter	Korporacija, omrežja, intraneti, iskalci, FB korporativne strani	TV, radio, spletni portali, knjige

Vir Oblak in Petrič (2005).

PRILOGA Č: Tipi konverzacij

Tabela. Č.1 Tipi konverzacij

	<i>Monolog (en govornik in več pasivnih prejemnikov)</i>	<i>Dialog (si izmenjujeta vlogi)</i>	<i>Razprava</i>	<i>Multilog</i>
Pošiljatelj	1	1	1 ohrani nadzor	1 ne ohrani nadzora
Prejemnik	1 ali več pasiven	Eden aktiven	Eden ali več aktivni	Eden ali več aktivni
Kanal	Neposredno MM in druge oblike posredovanja	Neposredno ali posredno	Neposredno ali posredno	Neposredno ali posredno
Primer	TV, knjige, poštna mreže, osebne spletne strani	Osebno, pisma, telefon, e-pošta, dopisovanje IP TEL	Osebno, forumi z moderatorjem, blogi FB korporativne	Ne moderirani forumi osebni profili, klepetalnice
Fuchsova klasifikacija	WEB 1.0 kognicija	WEB 1.0 kognicija s komunikacijo	WEB 2.0 komunikacija, potencial za skupnosti	WEB 3.0 kooperacija, nastanek skupnosti

Prيرهeno po Oblak in Petrič (2005).

PRILOGA D Primerjava lastnosti med različicami spleta in značilnosti virtualnih skupnosti

Tabela.D.1 Primerjava lastnosti med različicami spleta

	Spletna stran	Novičarska skupina	Mailing lista	Blog	Družbeni mediji	Wiki
<i>Potisni/povleci medij</i>	Povleci	Povleci	Potisni	Povleci	Povleci	Povleci
<i>Kognicija/komunikacija/komunikacija/operacija</i>	Kognicija	Kognicija/komunikacija	Kognicija/komunikacija	Kognicija/komunikacija	Kognicija/komunikacija zаметki skupnosti in kooperacije	Vse
<i>Tok informacij</i>	o2m	m2m	m2m	o2m,m2m	o2o, o2m, m2m, m2o	m2m
<i>Shranjevanje informacij</i>	Strežnik	Strežnik	Ni avtomatskega shranjevanja, le v primeru strežnika	Strežnik	Strežnik	Strežnik
<i>Urejanje</i>	Uporabnik ali skupina uporabnikov	Vsak uporabnik lahko dodaja sporočila	Vsak uporabnik lahko dodaja nove objave in odgovarja na druge	Posamezen bloger lahko piše in objavlja svoj spletni dnevnik, drugi pišejo in komentirajo, obstajajo tudi skupinski blogi.	Posameznik lahko odpira stran le če ustvari uporabniški profil, ki je bodisi javna ali zasebna, lahko omejuje velikost in doseg omrežja, ki ga oblikuje sam, in podobno kot pri blogu drugi komentirajo	Vsi uporabniki lahko spreminjajo vsako stran
<i>Enota za re/produkcijo</i>	Hipertekst	Objavljanje	Objavljanje	Objavljanje	Objavljanje, všečki, deljenje, +1, retweet, ...	Wiki stran

Vir Fuchs (2008).

PRILOGA D1: Značilnosti virtualnih skupnosti

- anonimnost: potencialna anonimnost;
- gradnja identitete: anonimnost dovoljuje izgradnjo identitete, so predmet konstantnega spreminjanja;
- fleksibilno članstvo;
- splošno zanimanje za tematike;
- komunikacija: kontinuirana interakcija;
- pravila: formalna in neformalna pravila vedenja, uporabe jezika ipd.;
- čas in prostor: asinhronost/sinhronost in prostorsko ni pogojena;
- pomeni: pomen se komunicira in deli po skupnosti in se ga sproti proizvaja, kot pojavna oblika;
- prostovoljno: članstvo in komunikacija sta prostovoljni;
- globalnost;
- ni kontekstualnih iztočnic: ker je računalniško posredovana komunikacija, kontekstualno siromašnejši medij od pogovora v živo lahko prihaja do različnih osmišljanj pomena, zato je potrebno nekoliko več znanja in kreativnosti;
- hitrost: hitrejše tvorjenje odnosov, ker anonimnost in odsotnost posledic premostita oviro sramežljivosti;
- družbenost: ker se vrši komunikacija;
- refleksija: prostorna oddaljenost in še posebej asinhronost lahko povečata refleksijo, več čas je za reakcijo (Fuchs 2008, 314–315).

PRILOGA E: Kategorije komentarjev na Si.mobil Facebook strani

Tabela.E.1 Kategorije komentarjev na Si.mobil Facebook strani

Tema (koda)	Razlaga	Kategorija
Cinizem/sarkazem	Izražanje nestrinjanja na posmehljiv način, vendar ne išče delovanja	Nestrinjanje
Nestrinjanje	Preprosto nestrinjanje	Nestrinjanje
Asociacija na gospodarsko krizo	Asociacija na nadomestilo in dražitev kot na davek. Vse se draži, ljudje pa čedalje težje trošijo.	Nestrinjanje
Stroški nadomestilo	Odziv na odgovore Si.mobila, z argumenti (boljšim ali slabšimi - govorce) se odzivajo na komunikacijo Si.mobila - deluje. Transparentna utemeljitev Si.mobila se jim ne zdi legitimna, ker so stroški dojeti kot njihov problem in imajo občutek, da se tveganje prelaga nanje.	Legitimnost
Povezava z drugim operaterjem - nesorazmernost cene/ponudbe	Primerjava nove ponudbe z drugimi ponudniki. Zaznavanje razmika v pričakovanjih do znamke. Podražitev približa Si.mobil konkurenci, ki pa ponuja boljše omrežje, hkrati pa zaznavajo nesorazmernost pri količinah prenosa podatkov in novo ceno.	Razmik pričakovanj, identiteta

Podražitev upravičena, nelegitimno nadomestilo	Podražitev sprejemajo z razumevanjem, nadomestilo pa ni legitimno, nekateri menijo, da ni legalno. Vidi jo ga kot poceni rento za povečevanje dobička.	Legitimnost
Slab signal	Pogovor med uporabniki glede signala, kjer navajajo bele cone in tudi nedelovanje.	Legitimnost
Škodoželjnost/Vulgarno	Škodoželjnost, nestrinjanje izraženo z uporabo kletvic in privoščljivost o odločitvi inšpektorja.	Čustven odziv
Podražitev neopravičena	Podražitev se jim ne zdi opravičena, ker jim to predstavlja prevelik strošek.	Razmik pričakovanj, identiteta
Nestrinjanje - upanje	S podražitvijo se ne strinjajo, vendar Si.mobilu zaupajo, da se bo odločil pravilno in ne sprejel odločitev.	Razmik pričakovanj, identiteta
Vprašanje - nejasnost	Nejasnost glede sprememb cen Si.mobil: če ima nekdo na tvoj račun še eno naročnino, ali to pomeni 20 pavšala za vodenje ali 10?	Nejasnost
Grožnja z nedisciplino	Grožnja z nepokorščino v primeru uvedbe nadomestil: načrtna zloraba storitev, ki jih nadomestilo pokriva, neplačevanje in izražanje namere po menjavi operaterja.	Nujnost
Poziv k delovanju	Informiranje in deljenje povezav za aktivistične skupine	Nujnost
Stroški prekinitve	Stroški prekinitve, ki nastanejo zaradi nestrinjanja, ki izhajajo predvsem iz plačevanja uporabnine aparata v najemu.	Nujnost
Zagovornik	Uslužbenec Si.mobila ali drug zagovornik, ki se problematika ne zdi legitimna in nima potrebe po nujnem delovanju.	Odgovor ostalim
Predlog k znižanju stroškov	Podobno kot zagovornik.	Nujnost
Pozna odločitev/pohvala TIRS	Zakaj se niso odzvali na zahteve javnosti? Pohvale TIRS za odločitev o odloku o spornosti nadomestila in s tem pritrditvi zahtevam javnosti.	Čustven odziv
Pogovor med uporabniki	Uporabnik odgovarja drugemu uporabniku in članu skupine s komentarjem.	Odgovor ostalim

Vir lastno delo.

PRILOGA F: iPhone povezane objave

Tabela.D.1 iPhone povezane objave

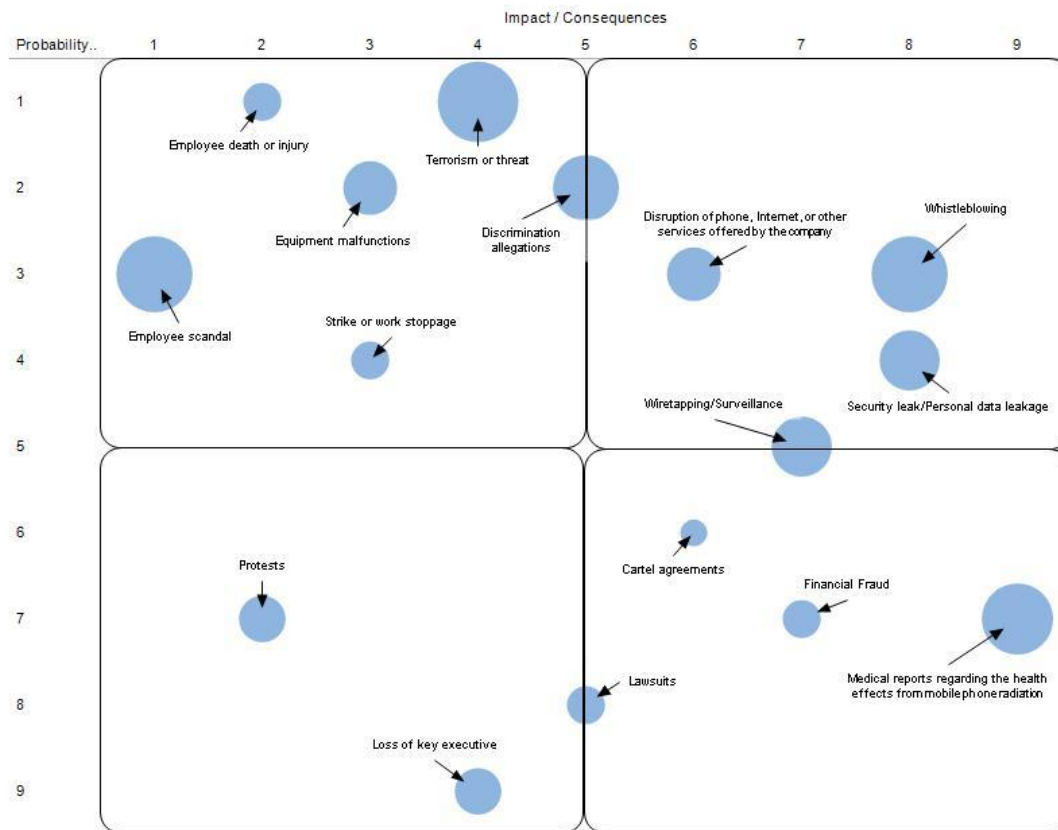
Vsebina	Komentarji	Všečki
Kako je potekal prvi dan prodaje - video		
iPhone v prodaji	4	16
Fotografije	26	43
Napoved za jutrišnjo prodajo	59	146

Test iPhona		30	38
Kakšna bo naša ponudba iPhona		22	55
Predstavitev iPhona v Sloveniji		38	116

Vir lastno delo.

PRILOGA G: Tipologija kriz v telekomunikacijah

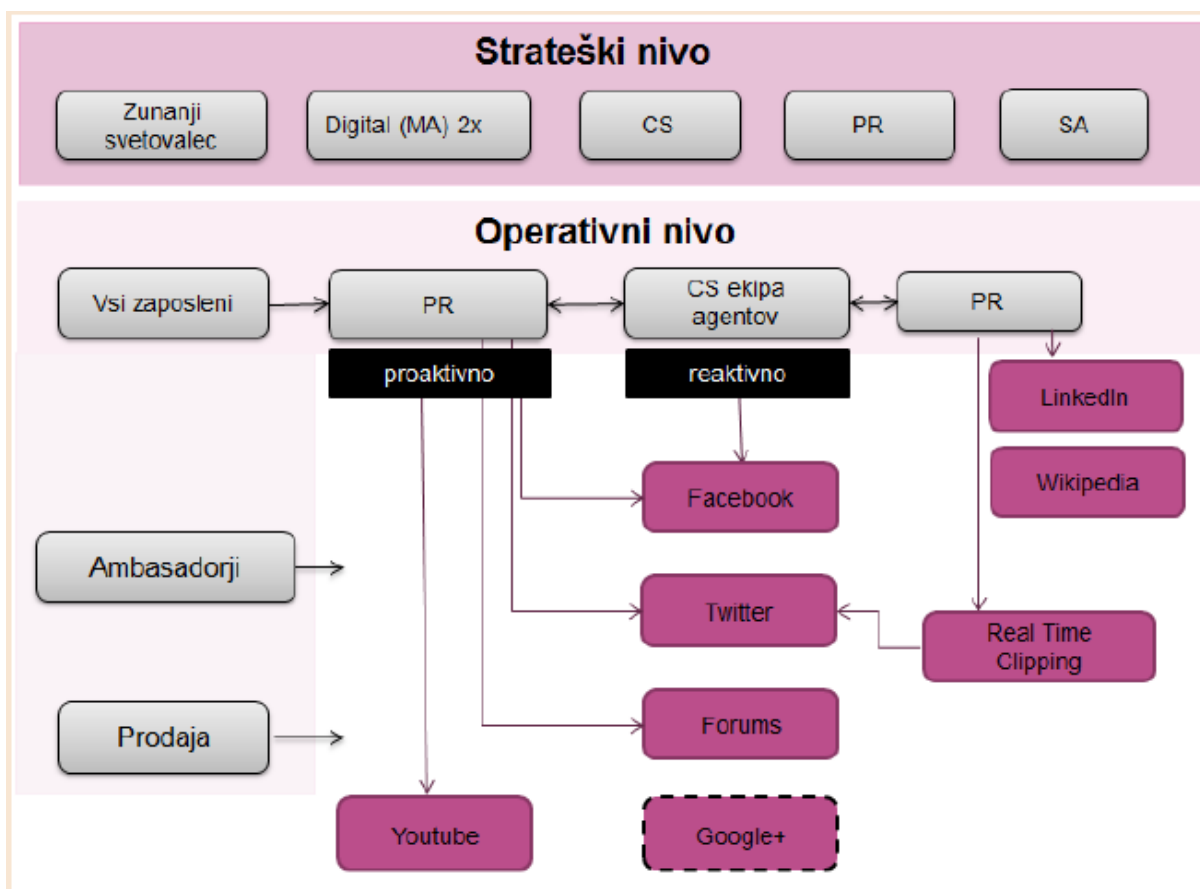
Slika *Error! No text of specified style in document.*G Tipologija kriz v telekomunikacijah



Vir Lepetsos, Theofilou in Siomkos (2010).

PRILOGA H Organizacija ekipe za družbene medije v Si.mobilu

Slika.H Organizacija ekipe za družbene medije v Si.mobilu



Vir Plut (2013).

PRILOGA I: Statistika uporabe družbenih medijev po podjetjih

Tabela K Statistika uporabe družbenih medijev po podjetjih

Podjetje (z več kot 10 zaposlenimi)	2013	2014	2015
..Podjetja imajo formalno določeno strategijo za uporabo družbenih medijev	575	0	0
..Podjetja imajo svoj blog, uporabniški profil na mikroblogu	530	487	614
..Podjetja uporabljajo orodja za izmenjavo znanj, ki temeljijo na Wiki	148	129	163
..Podjetja z uporabniškim profilom na družabnih omrežjih	2265	2320	2637
..Podjetja z uporabniškim profilom na spletnih straneh za delitev multimedijskih vsebin	901	772	928
..Uporaba družbenih medijev za izmenjavo stališč, mnenj znotraj podjetja	458	0	595
..Uporaba družbenih medijev za novačenje, zaposlovanje	534	0	662

..Uporaba družbenih medijev za pridobivanje mnenj ali za odgovarjanje na mnenja, ocene strank	1146	0	1342
..Uporaba družbenih medijev za razvoj celostne podobe podjetja ali trženje izdelkov ali storitev	2042	0	2034
..Uporaba družbenih medijev za sodelovanje s poslovnimi partnerji (npr. dobavitelji) ali z drugimi organizacijami (npr. javno upravo)	666	0	526
..Uporaba družbenih medijev za vključitev strank v razvoj, inovacijo izdelkov ali storitev	586	0	463
Podjetja uporabljajo družbene medije	2471	2468	2740
Število podjetij	6707	6335	6465

Vir STATRS (2016).

PRILOGA J: Primer postopanja v primeru zlorabe oziroma izkazane nepokorščine:

Postopek za prodajna mesta v primeru zlorabe storitev, ki so zajete kot brezplačne v nadomestilu za upravljanje naročniške številke. Storitve, zajete v strošku nadomestila za upravljanje naročniške številke (pripisana vrednost je po ceniku v veljavi do 5. 9. 2011):

- sprememba/menjava telefonske številke (22 €)
- menjava kartice SIM, menjava za MicroSIM kartico (11 €)
- ponovna aktivacija telefonske številke v primeru kraje, izgube ali zamrznitve (5 €)
- menjava obračunskega cikla (6,30 €)
- prenos lastništva (4,20 €)
- izdelava razčlenjenega računa po naročilu (5,50 €)

Od 5. 9. 2011 so uporabniku storitve na voljo brez dodatnih stroškov vedno, kadar jih potrebuje.

Za zlorabo se šteje vsaka očitna prekomerna uporaba ene ali več storitev. Na prodajnem mestu je najbolj rizična zloraba storitve menjave SIM kartice, kjer uporabnik zaporedoma namerno izgublja, poškoduje ali uničenje SIM kartico. Za zlorabo se šteje 3-kratna menjava SIM v obdobju 5 dni, na kar vas bo opozoril tudi max.

V tem primeru uporabnika prijazno povabite na pogovor v ločen prostor (pisarna ali drug del prodajnega mesta) k nadrejeni osebi ali k sodelavcu, ki je trenutno prost. Le-ta naj se uporabniku predstavi in ga seznani, da se zavedamo, da načrtno izkorišča brezplačno storitev brez vsakršne koristi, kar se v skladu z opozorilom v ceniku šteje za zlorabo. Izvedli mu bomo še zadnjo menjavo SIM kartice, zatem pa naj s svojim početjem preneha. V primeru pete menjave kartice v določenem obdobju se stranki zaračuna menjava SIM kartice po ceniku, se pravi 11 EUR. Da je storitev plačljiva, se označi v MAX-u na obrazcu za zamenjavo SIM. Če uporabnik kljub temu oporeka, da nimamo pravne podlage za prepoved izkoriščanja storitve, mu predstavimo razloge za uvedbo nadomestila za upravljanje naročniške številke (FAQ odgovori), znesek tega nadomestila (9,78 EUR na leto) in ga primerja s ceno menjave SIM kartice iz obdobja, ko je bila storitev še plačljiva

(11 EUR na menjavo SIM kartice). Torej je vrednost nadomestila »izkoristil« že ob prvi menjavi SIM kartice.

V skrajnem primeru, če uporabnik ne preneha s svojimi namerami, ga lahko pozovemo k prehodu na paket SIMPL na kartice ali k odpovedi naročniškega razmerja (Slottech 2011).

Vir Slottech (2011).

PRILOGA K: Transkript: Intervju z Ano Plut (Si.mobil), 18. 2. 2016

Jure: Kakšna je vaša vloga v podjetju danes in kakšna je bila v času dogodka?

Ana: Aha. V času dogodka, takrat sem jaz bila še študentka v oddelku marketinga, kjer so bila družabna omrežja kot del marketinga, a ne, kljub temu, da smo pokrival neko širše območje, da smo odgovarjal praktično vse. Imeli smo pokrito vse in customer service in PR stvari in amm marketinške stvari ... amm kljub temu je to bilo še vedno v marketingu situirano in moja pozicija je bila skrbet za in komunicirat z uporabniki.

Zdaj pa je moja pozicija vodja v PR, vodja oddelka v komuniciranju, se pravi oddelka za korporativno komuniciranje, kjer ne komuniciram neposredno z uporabniki, tako kot sem pred 5 leti, ampak sem danes bolj vodim ljudi, ki pa komunicirajo z uporabniki na družabnih omrežjih.

(1:00)

Jure: Amm. So to ljudje, ki imajo PR ozadje ali ... pa so customer support?

Ana: Ne. Načeloma, ko sem jaz pač šla v PR oddelek, sem sicer stvari še vedno delal sama, ampak takrat ko se je zgodil ta dogodek, takrat smo ugotovili, da marketing oddelek tega ne more več pokriti, ker je to praktično komunikacija z uporabniki, kar pa počne PR. Se pravi marketing ne komunicira neposredno z uporabniki, to počne PR in takrat se je moja pozicija preselila iz marketing v PR in, amm, se je tudi spremenila oblika, ko smo oblikovali pomoč v obliki ekipe v custemr service.

Jure: Ahm

Ana: To sem jih izobrazila jaz, se prav jaz sem jim povedala, kako je treba odgovarjat, kaj je treba odgovarjat. (2:00) Jaz sem za njih pripravljala proaktivne objave, se pravi oni so v bistvu bili moja različica na družbenih medijih, s tem da so potrebovali veliko podporo z naše strani. Je pa dejstvo, 80 % vprašanj na družabnih omrežjih je customer service. To pa pomeni, da so oni veliko močnejši tam od mene, kjer jaz nikoli nisem bila customer service, jaz sem se vedno pogovarjala z uporabniki tak kot da bi bili moji prijatelji.

Jure: Torej, kašen je potem običajen delovni dan, sedaj ko ste vodja?

Ana: (*smeh*) Ja to je v bistvu zelo ... ker sem relativno daleč stran od samega sociala, mogoče samo da dodam, ne vem sicer, kako boste lahko to umestili ... Skratka, takrat je bila je bila celotna ekipa v customer service, lani pa se je zgodila še ena velika sprememba, ko smo rekli, da jaz enostavno, da jaz glede na to, da se je moja funkcija spremenila, enostavno ne morem biti več v stiku z uporabniki (3:00) in smo v bistvu enega izmed ekipe v customer service,

tistega, ki je bil najbolj perspektiven, torej naša Manca, smo ga iz CSa (customer service) potegnil v PR oddelek. Nima nobenega PR ozadja, mislim, da je celo ekonomistka po izobrazbi, ampak je bila zelo pridna ... kazala je interes, bila je pismena, kar je bistvo pri družbenih medijih (socialu). Zнала je napisati sama stvari, sama je znala napisati objave, to je tudi ključno. Čim si ti nek, na družabnih omrežjih hočeš kar koli delat, moraš biti pismen.

Jure: V kakšnem smislu pismen? Na način, da se prilagajaš jeziku uporabnikov ali da si knjižno pismen?

Knjižno. Knjižno pismen. Absolutno moraš pa tudi čutiti kanale. Jaz temu rečem, da jih čutiš. Se pravi, da ne odgovarjaš enako na Facebooku kot na Twitterju, ne odgovarjaš enako na LinkedInu, ne pišeš enakih tekstov za Twitter, ne pišeš enakih tekstov Facebook, skratka moraš imet občutek (4:00), ne. Agentje morajo biti predani, mi smo v bistvu CS agente izobrazili v agente za družbene medije (ker se s tem povečajo do njih pričakovanja), kjer v bistvu, kjer oni poleg klicev, poleg e-pošte delajo še na komunikaciji na družbenih mediji. Posledično to niso ljudje, ki o predani (dedikejtani) in čutijo kanale, jih morajo, ker drugače ne bi bili v ekipi, ampak ne do te mere, kot nekdo od katerega ti to zahtevaš (5:00).

Jure: Se pravi vaša vloga je torej samo še prenašanje znanja, koordinacija ...

Ana: Ja, ja... Moja vloga je sedaj čisto vodstvena, še vedno svetovanje, pripravljanje strategije.

Jure: Oni pa so taktična?

Ana: Tako je, ja. Mi temu rečemo proaktivno in reaktivno. Proaktivno je v bistvu PR, kjer je Manca prevzela večji del in v bistvu dela, kar sem jaz delala pred leti. Se pravi pripravlja objave, pripravlja strategijo objav, tekste, pridobiva informacije, izobražuje nove agente. Skratka z njimi komunicira, če rabijo kakršno koli dodatno pomoč, ker dejstvo je, da oni ne morejo odgovoriti popolnoma na vse. Še vedno ostane tistih 20 % vprašanj še vedno ostane.

Jure: In takrat pride vaša vloga koordinatorja?

Ana: Teoretično kot koordinatorja, to sem razdelala v diplomski nalogi, da je družbeno v načelu, ko se vkomponiral v naše podjetje v glavah vseh, kar pomeni, da sedaj nimamo več tega telefončkanja, da se najprej obrnejo name in jaz potem to pošljem naprej, ampak točno določene osebe v firmi vedo, oddelki vedo koliko je družbeno pomembno in ko jim agentje pošljejo vprašanje vedo, (6:00) da morajo odgovoriti, če je le mogoče čim prej, ker družbena omrežja zahtevajo drugačen odziv kot ostalo.

Jure: Malo sva omenila, kdo je na družbenih omrežjih. Amm se pravi, jaz se bolj osredotočam na Facebook. Katere vrste deležnikov so na Facebooku?

Ana: V 90-95 % so to naši uporabniki, drugi deležniki uporabljajo druge kanale, portale, druge, ki so mogoče bolj relevantni, če želijo (7:00) nekaj na drugačen način povedat. To so večinoma mlajši uporabniki. Ni. Recimo tudi poslovne stranke, večinoma jih na Facebooku ni. Tako, da tam so dejansko uporabniki mobilnih telefonov ali ne uporabniki, saj kakor koli, ker nekateri se oglašajo, ker se lahko. Če nimajo mobilnega telefona, hočejo biti slišanih (smeh oba), brani in polajkani.

Jaz: Kako pa so pomembni deležniki na družbenih omrežjih za vas, v smislu so bolj pomembni kot ostali?

Mislím, ne bi rekla, da so kaj bolj. Vsak uporabnik, vsaka stranka vsak deležnik je za nas pomemben, ne glede na to, na katerem kanalu se na nas obrne, ja pa dejstvo da preko družbenih omrežij veliko hitreje dobi. Odzivni čas imamo pol ure preko dneva, kar pomeni, da če nekaj vpraša na družbenih omrežjih, dobiš (8:00) odgovor tudi v zelo kratkem času. Rešen problem sicer mogoče ni, dobiš pa odgovor, pogledj bomo pogledali in ima občutek, da je obravnavan. Skratka, ja no. Nam so res pomembne, pomembno ne glede na to, na katerem kanalu se na nas obrne, je pomembno. Je pa absolutno dejstvo, če se nekdo zelo razburja na družbenih omrežjih, je bistveno drugače kot pa če se razburja na telefonu. Na telefonu je komunikacija ena na ena, na družabnih omrežjih pa je situacija ... Vidijo v bistvu (9:00) ne samo tisti, ki nas sledijo, ampak tudi prijatelji od tistih, ki nas sledijo. Skratka, se ta mreža zelo hitro razširi in seveda nam je v interesu, da se stvari čim prej razrešijo na družabnih omrežjih. Dejstvo pa je, da, amm, veliko stvari preusmerjamo na zasebna sporočila, zaradi varovanja njihove zasebnosti. Slabost uporabnikov je, da se marsikdaj ne zavedajo in lepijo telefonske številke, naslove, osebne podatke na javno, na javni zid, kar absolutno ni OK.

Jure: No sva eno vprašanje vmes odgovorila (smeh)

Ana : OK, Ja sori ...

Jure: Ne, saj je v redu. Kot ste omenili v diplomski nalogi, ste v podjetju Si.mobil družbene medije vključili na strateško raven podjetja. Ste imeli kakšen načrt pred začetkom pojava krize? (10:00)

Ana: Podjetje kot tako ima nek priročnik v primeru KK, na ravni organizacije. V času dogodka, to je bilo 2011, na Facebooku smo začel komunicirat 2010, potem je prišel Twitter in je bilo še vse zelo frišno. In se je načeloma kar se pritikalo družbenih medijev, so veljala enaka pravilo kot v kriznem priročniku za generalno. Ker načeloma je tako ali tako pomembno, pomembne so osebe, ki se v tistem trenutku morajo biti vključene v zgodbo, kot kanal, preko katerega boš ti krizno komuniciral, ker to je že na hitro narediš. To na hitro prilagodiš (11:00), mi nismo imeli specifično prav za družbene medije, ker ko je kriza, je pač kriza za vse, a ne. In pomembno je, da imaš ključne ljudi, ki se morajo v takih situacijah odzvat, ne pa preko katerega kanala se bodo odzvali. Je pa družbeno, družabna omrežja prinesla sigurno nekaj, kar nas je takrat vrglo iz tira, ker prej se mi zdi, da ni bilo takih situacij no, kot je bila ta naša.

Jure: Uporabniki so se najprej odzvali pričakovano, pritožbe, cinizem, zavračanje, kasneje pa se pojavijo dosti bolj argumentirani odzivi. Vas je nastanek protestne skupine presenetil?

Ana: Ne. Presenetil nas ni, ker je to jasno vsem, ki se s tem ukvarjamo, v družabnih medijih ali pa v PR (12:00) in nam je vsem jasno, da se ljudje vedno zberejo in so složni v nekem obtoževanju in nekem negativizmu, tako da to ni bilo nič presenetljivega za nas. Ammm, Jim družbeni mediji to omogoči, ker je popolnoma neosebno. Če bi oni to morali narediti z nekim sestankom oziroma protestom tukaj pred Si.mobilom, bi se jih nabralo približno 5, zato ker v tem primeru so, mislim, da so celo grozili, da se bodo zbrali in bodo šli bojkotirat ...

Jure: Kartice menjat ...

Ana: Kar pa se nikoli ne bi zgodilo in se tudi nikoli ne bi, zato ker jaz mislim, da je bistveno težje, da ti nekaj fizično narediš, se prav, da se nekje pojaviš s svojim obrazom, s svojo pojavo, kot pa če samo na Facebooku nekaj polajkaš, amm, amm, pa narediš, a ne. Tko, da ja. Ta

Facebook skupina jim je dala možnost, da so tudi tisti, ki prej niso bili obveščeni, kako se morajo pritožiti, da bo pritožba ugodena. Ammm.

Jure: A je bil to trenutek, ko ste bolj resno začeli jemati skupino? (13:00)

Ana: Ne. Ne, ne, ne. Mi smo še skozi družbena omrežja resno jemali. Tako dogodek za nas ni bil neka prelomnica, ko bi rekli v smislu da, amm, sedaj pa moramo začeti resno jemati. Trenutek, pa je bil, da se je to že tako razraslo, da tega ne more delati ena, da tega ne moreta delati dve osebi, ampak, da mora za tem stati ekipa in to pokrivati kot vse ostale. Ker do tega trenutka je bilo družbeno bolj kot podporni kanal, vsem ostalim komunikacijskim kanalom, ki so bili. V tistem trenutku, ko se je to zgodilo, smo rekli, OK, to pa zdaj ni več hec, sedaj pa moramo podpreti stranke, ker jih je vse več, ni dovolj več samo ena oseba, ampak jim mora biti več.

Jure: Slavko Splichal je rekel v intervjuju: Sami družbeni mediji po sebi niso pomembni, dokler dogodka ne povzamejo tradicionalni množični mediji (14:00)

Ana: Ahm ... OK. Ali pa dokler se nekaj ne realizira, kar se zgodi ...

Jure: Tukaj, v tem primeru je prišlo v tradicionalne medije, ali je dogodek postal pomembnejši zaradi tega?

Ana: Sigurno nekaj, kar se pojavi na družbenih medijih in potem še v tradicionalnih medijih, sigurno ima še večjo težo. Zato, ker imaš ti še vedno neke skupine ljudi, veliko večino ljudi, ki jih družbeni mediji ne dosežejo, medtem ko tradicionalni mediji pa jih dosežejo. Dejstvo pa je, kar se je začelo pojavljati, da so novinarji začeli iskati dogodke na družabnih omrežjih. (15:00) Se pravi, novinarji so povzemat začeli družabna omrežja. Tukaj naletimo na novinarski problem, kjer oni potem citirajo ljudi, ki govorijo iz besa in to je novinarjem zanimivo citirati.

Jure: Derina Holtzhausen trdi, da je funkcija odnosov z javnostmi aktivistična, torej vi ste neke vrste aktivist-povezovalci, kritik, ki povezuje, prenaša informacije od deležnikov v podjetje in nastavlja kritično ogledalo vodilnim. Ste lahko prosto komunicirali z vodstvom? (17:00)

Ana: Ja. (*smeh*) Ja absolutno vse, kar se je zgodilo od 2010 pa do danes se ne bi moralo zgoditi brez podpore vodstva. To moram reči, vodstvo je bilo več kot ... V bistvu je bilo vodstvo to v tem primeru, ki so starejša generacija, ki je imela klasični PR in niso imeli niti približno stika z družbenimi omrežji, je ta generacija prepoznala, da so družabna omrežja vseeno pomembna in tudi ključni del PR. Glede na to, da se zadnje čase vse komunicira preko, samo še preko spleta in media pressa so pase, pošiljaš jih pro forma. Novinarji dobijo informacije na internetu, na Facebooku, na Twitterju, od uporabnikov, skratka ni več ... Definitivno se je PR spremenil, ni več klasičen ... in da je to vodstvo to prepoznalo, je že ena ogromna vrednost. Ogromno je firm, kjer se vodstva tega ne zavedajo, ker družbene medije sicer imajo, vendar jim je tako. OK, imejmo ga (18:00), zato ker ga imajo tudi vsi drugi, pa dajmo nekaj objavljati, kaj bomo objavili ... Samo, da ne bo pomote, taki smo bili tudi mi 5 let nazaj. Tukaj imaš, Ana študentka, pojdi in pogovarjaj se z uporabniki, »mi smo imeli isto strategijo na začetku, bila je sicer neka krovna. Ključna ideja pa je bila: »Dajmo, pa bomo videli, kaj se bo zgodilo.« Ampak dejstvo, da takrat tudi družabna omrežja niso bila razpasena tako kot danes. Medtem ko sedaj ...

Jure: Razpasena, v kakšnem smislu?

Ana: V smislu vsega. Kanalov je več, tudi uporabnikov je več. Vsega. Takrat je bilo uporabnikov 2011 v Sloveniji okoli 500 000 ali 400 000. Pojma nimam. Sedaj jih je 900 000 samo Facebooka. Mislim da več kot tretjina Slovencev uporablja Facebook. (19:00) Dejstvo, vodstvo je moralo prepoznati vrednost družabnih omrežij, da je to vključilo v vse ostale procese, da je meni dovolilo, da sem delala, kar sem delala. Predvsem pa, da so oni dali težo komunikaciji na družabnih omrežjih.

Jure: In proste roke?

Ana: Ja, absolutno proste roke. To je bilo vedno stališče mojega šefa: »Ana, jaz to nič ne razumem, daj kar ti.« Ne. Kar pa je sanjski stavek v bistvu vsakega šefa, da on v bistvu ti reče: »Poglej, ti si profi na tem področju, imaš mojo podporo, povej mi, kar delaš, pa te bom jaz podrl v tem, kar delaš.«

Jure: Pa je tudi on prevzel novo znanje?

Ana: Je, je. Saj sta bila direktorica in neposredni vodja prisotna na družabnih omrežjih. Nikdar ne bi bila prisotna, samo s korporativnega vidika, pa recimo nista razmišljala, da bi družabna omrežja bila vpletena. (20:00)

Jure: Kakšna navodila po so bila v krizi zaposlenim?

Ana: Sedaj tako, takrat, ko se je to zgodilo, sem bila sama, imela sem podporo enega človeka. Nihče drug ni bil kredibilen, da bi to stvar pokrival oziroma tudi ekipe še ni bilo v taki obliki kot je danes. Tako da jaz veliko sodelavcem tega nisem imela za povedati, niti jim povedati, kako komunicirati, ker sem jaz praktično sama vodila vso komunikacijo. (21:00) Ammm, ... Dejstvo pa je, da je to bila ena od ključnih stvari, zakaj se je moja funkcija preselila v PR, ker jaz sem bila v marketingu in informacija je do mene prišla dan prej. Kar pomeni, da sem jaz imela en dan za pripravo na nevihto. To pa je bil tudi ključni trenutek, ko smo rekli, da to pa tako ne gre, ker jaz moram biti informirana, ker jaz moram vedeti, kaj se bo dogajalo. Ker to so v PR ali katerem od drugih oddelkov vedeli že vsaj 1 mesec ali 2 meseca prej, kar pa pomeni, da imaš čas za pripravo. Kar pomeni, da imaš ključne točke, ker jaz sem jih tudi imela. Mene so sicer zdresirali, ampak v tistem trenutku, v tej dani situaciji sem imela pomoč ene osebe, ki pa je tako ali tako sedela zraven mene. (22:00)

Jure: Kako pomemben je bil pojav tehničnih težav, ki so sledile v obliki izpadov?

Ana: Ljudje so se pri SINFI pritoževali zaradi stroška, ne zaradi omrežja.

Jure: Ker asociacija je bila: »A tole jaz plačujem?«

Ana: Ne, ne, ne. Generalen feedback pri SINFI-ju je bil: »Zaračunaval mi boste za brez veze, pokažite mi kaj za to.« (23:00) Zato pa je potem bil tudi poziv k temu bojkotu, da pridejo menjati SIM kartice in ne vem, kaj še vse. Definitivno pa je bilo tukaj zelo malo asociacij na omrežje. To so potem vedno tista neka natolcevanja, ki pa jih najdemo v vsakem primeru. Mi lahko nekaj pocenimo pa, pa nam rečejo: »Ziher cenite, ker ste dobili veliko denarja od lastnikov in imate preveč denarja.« Vedno se najdejo tisti, ki bodo negativni in na to se mi načeloma ne oziram, ker če se bomo ozirali na to, lahko samo še zapremo štacuno.

Jure: Letno poročilo omenja tudi krizno leto 2011. Prve asociacije na nadomestilo so bile, kot da uvajate neko dajatev. Ali je kontekst krize tudi doprinesel k občutljivosti deležnikov?

Ana: Ne. Deležniki so izjemno nekritični, kar se tiče večje slike, okrog podjetja, oziroma okrog dogajanja v sami državi. Amm, imajo pač posamezne vzporednice, ki so jih sposobni sprocesirati. Večinoma vlečejo vzporednice med samimi operaterji, ki so njim že znane. Največkrat se glasi oni stavek: »Oni so dražili, saj vi boste tudi, aha, vi ste dražili, oni bodo tudi.« Skratka, tukaj vlečejo vzporednice. Da bi oni vlekli neko vzporednico s krizo ali podjetjem samim ali pa da bi to povezovali z našimi dejanji. Ne opažam tega. (25:00)

Jure: Si mobil na koncu sprejeme odločbo TIRS in se nanjo ne pritoži. Kdo je bil bolj zaslužen za umik nadomestila, deležniki ali TIRS?

Ana: Amm. Mislim, dejstvo je, če ne bi bilo takega pritiska deležnikov, tržni inšpektorat ne bi izdal take odločbe. Zato ker mi smo vedno, ko se zgodi neka taka sprememba, vedno moraš biti pripravljen na to, podjetje s 500 zaposlenimi more iti v spremembo na trhljih tleh, ti vedno imaš stvari v ozadju, da argumentiraš neko svojo odločitev in isto je bilo tudi v tem primeru. Mi smo imeli 5 argumentov, ki smo jih imeli, izven tega nimaš kaj razglabljat z uporabniki pa jim razlagat. Razloži jim, kaj jim bo to prineslo. (27:00)

Jure: Je dogodek prinesel nova spoznanja?

Anja: Ja. Definitivno je bilo tu nove znanje, da DM sodijo v PR in ne v marketing. To je bilo mnenje, s katerim se večina v Sloveniji ne strinja. Tudi po svetu so okoli tega deljena mnenja. To je bilo eno spoznanje. Drugo spoznanje pa je bilo definitivno, da je deležnikov v komunikaciji že toliko, da tega ne more delat ena sama oseba oziroma dve osebi, ampak, da mora tukaj za tem stati večja ekipa. Amm, plus še eno spoznanje, da potem pač ta strategija, da je to potem kanal, ki postaja čedalje bolj pomemben v samem PR, da ne moreš, da ga spregledaš, ne moreš ga več ignorirati. (28:00). Mislim, to so bila kot neka spoznanja, da to postaja ključni del komunikacije nekega PR-ovca.

Jure: Hvala za vas čas, vaši odgovori mi bodo v pomoč pri zaključkih magistrskega dela.

PRILOGA L: Transkript Suna Bizjak (Maga PR), 9. 3. 2016

Jure: Kakšno je vaše delovno področje?

Suna: Moje delovno področje? (hm) Moje delovno področje je, jaz v bistvu delam v agenciji, ki dela za različne naročnike, različne medijske aktivnosti, lahko bi rekla oglaševalske ali kako rkoli. Em, sem vodja projektov v pač naši agenciji, ki dela za druge organizacije.

Jure: Kakšen je običajen delovni dan komunikatorja na družbenih medijih? 1:00

Suna: (Am) Tako, da v bistvu, prižgem računalnik, pogledam v bistvu čarovnico (timeline), kaj se dogaja ravno v tistem času, to v bistvu vključuje vse, kaj se dogaja v tisti branži, za katero jaz blagovno znamko delam. Ampak če govoriva o Twitterju, vse: politika, ne vem kar koli družbenega se dogaja, zato da veš, kaj boš komuniciral na tisti dan.

Jure: Kot zunanji sodelavec drugim podjetjem, kako poslovni partnerji sprejemajo mnenja deležnikov na DM? 2:00

Suna: Ja, tako. Jaz bom rekla tako, da veliko teh direktorjev oziroma odločevalcev, se mi zdi, da še vedno podcenjujejo družbene medije, vendar ne v smislu, da ne razumejo. Na splošno

podcenjujejo družbene medije kot kanal za komuniciranje, da ti govoriš kot blagovna znamka. Na splošno imam občutek, da je to tako: »moramo imeti Facebook, moramo imeti Twitter, naredite ga in naj to uporablja nekdo v firmi, ki bo nekaj gor objavljala«. Torej nekdo, ki se na to spozna. Tako da, (*emm*), koliko pa se oni sedaj konkretno odzivajo pa je, kakor pač vidijo v klipingu. Dejansko se ne zanimajo v to.

Jure: Torej jih dojemajo kot tradicionalne medije?

Suna: Se pravi, misliš?

Jure: TV, Radio, časopisi, torej vidijo kot kanal, ki je namenjen za sporočanje ... 3:00

Suna: Še vedno se podcenjuje z vidika organizacije ali pa ljudi v organizacijah, no tako, (*amm*) moč. Kakšno moč imajo družbeni mediji. Ravno zato to delo dodeljujejo študentom, a ne ...

Jure: Ali lahko bolj natančno opredeliš moč?

Suna: Moč oziroma kako lahko hitro blagovna znamka postavi sebe v kočljiv položaj, če pač ne zna skomunicirat dobro. Lahko si nakoplješ veliko težav tam, če ne znaš. Tisti, ki to dela, ki govori v imenu znamke 4:00 ali pa podjetja, ali pa kakor koli, če tega ne zna delati, zelo hitro zaide v težave. Tukaj se podcenjuje saj se sprašujejo, komu se to da delat?

Jure: Kaj je, po vašem mnenju, glavni namen komunikacije podjetij na družbenih medijih?

Suna: Ja (*amm, hm*) V bistvu bom tako rekla, z vidika organizacije je pridobivanje, upoštevanje mnenj, da se učijo od svojih kupcev ali določene druge ciljne skupine.

Jure: Katere skupine deležnikov se nahajajo na družbenih omrežjih? (5:00)

Suna: So ja. Morala bi govorit o različnih družbenih omrežjih, saj so specifična glede na primer. Na Twitterju so popolnoma drugi kot na Facebooku. Tam jih je veliko: imaš na primer konkurenco, so strokovnjaki (na primer, ker smo v telekomunikacijah s področja IT). So tudi novinarji, ki so kot spet s področja npr. IT ali pa časopisnih hiš.

Jure: Kaj pa Facebook?

Suna: Tu so bolj potrošniki.

Jure: Kako pa uporabo družbenih medijev vidijo organizacije v praksi? (6:00)

Suna: Oboje. Kot marketing in kot PR.

Jure: Katera pa je dominantna?

Suna: Pri nas to vidijo še vedno kot marketinški kanal, čeprav jaz osebno ga bolj vidim kot PRowski kanala.

Jure: Zakaj?

Suna: Ker daješ dejansko ven ne. Ker včasih si dal ven neko sporočilo za javnost ven in so ga objavili določeni mediji, lahko pas objavil novico na spletno stran recimo. To je bila tvoja platforma za sporočanje. Zdaj pa je PR-ovsko, daš novico ven na primer, da so nekaj novega razvil ali pa kar koli drugega in to se meni zdi kot sporočilo za javnost. 7:00

Jure: Kdaj pa so objave deležnikov deležne večje pozornosti?

Suna: Ko je odziv negativen.

Jure: Večina organizacij ima izdelane svoje profile na DM. Kako je s poseganjem v pogovore na drugih omrežjih/profilih? (9:00)

Suna: Blagovna znamka ne obstaja tu, da bi dajala svoja menja na tujih profilih. Na primer, da bi za T-2 dal novinar, ki piše za Delo o IT, kako je že ... Bernard

Jure: Lenart Kučič (10:00)

Suna: Lenar, ja Lenart. Če bi on napisal na primer nek članek in bi potem kot T-2 komentiral javno na njihovi strani. Jaz osebno ne bi na tak način. Če bi on napisal članek, s katerim se T-2 ne bi strinjal, bi to PR-ovsko rešila, vendar ne preko družbenih medijev, poslala bi popravek preko zasebnih sporočil.

Jure: Se da-, s pomočjo DM-, predvideti krizo?

Suna: Kriza, kako točno?

Jure: Kot izziv deležnikov preko družbenih medijev?

Suna: Uporaba družbenih medijev je lahko rizična. Če ne boš uporabljal družbenih medijev dobro, je bolje, da jih sploh ne uporabljaš. Potrebno je načrtovati komunikacijo preko družbenih medijev, saj bo tisti, ki bo potem komuniciral, dajal ustrezno vsebino ven.

Jure: Je komunikacijo na družbenih medijih mogoče imeti popolnoma pod kontrolo? (12:00)

Suna: Ne, ne moreš je imeti. Tudi tradicionalnih nisi mogel kontrolirati. Ker so družbeni mediji dvosmerni, pri tradicionalnih pa predvsem enosmerno.

Jure: Stranka zahteva, da se krizo komunicira v njeno korist. Ali je možno kontrolirat komunikacijo v času krize?

Suna: Naredi, kar se da v tistem trenutku narediti, delaš proaktivno, vendar si tega ne bi upala obljubit.

Jure: Ali povratne informacije privedejo do sprememb v vedenju organizacij? (13:00)

Suna: Po moje ja. Ker je pritisk in ko je moč velika, tega ne bi smeli spregledat. So pod pritiskom. Se spremenijo oziroma se vsaj poskušajo, če se še prej niso, recimo.

Jure: Kaj pa če se ne prilagodijo?

Suna: Potem pa naj pričakujejo slab glas, torej padec ugleda.