

MAGDALENA BIELENIA-GRAJEWSKA*

*Uniwersytet Gdański
Instytut Anglistyki*

Plotka w korporacyjnej komunikacji kryzysowej

Wstęp

Dzisiejsze czasy wiążą się z występowaniem pewnej dychotomii etycznej w sferze relacji biznesowych. Współcześni menedżerowie powinni, oprócz kompetencji finansowych i ekonomicznych, przestrzegać także etycznych standardów (Lewicka-Strzałecka 2010), zaś działalność przedsiębiorstwa powinna obejmować nie tylko aspekty ekonomiczne, lecz także społeczne i ekologiczne (Żemigala 2007). Z drugiej zaś strony, turbokapitalizm spowodował, że przedsiębiorstwa, nawet te cieszące się wysokim zaufaniem społecznym, zmuszone są przede wszystkim skoncentrować się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i realizacji zysków. Ta sytuacja może determinować nieetyczność zachowań pracowników organizacji w stosunku do klientów. Przykładowo, wprowadzenie systemu prowizyjnego, np. do instytucji finansowych, może prowadzić do potencjalnie nieetycznych sytuacji, związanych ze sprzedawaniem za wszelką cenę produktów niekoniecznie najlepszych i niekoniecznie odpowiadających potrzebom klienta (Szulczewski 2010). Ponadto, biorąc pod uwagę polskie firmy, trzeba podkreślić, że etyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw związane są także z burzliwym okresem transformacji i wcześniejszym, odmiennym podejściem do spraw etyki gospodarczej (Rok 2009). Wymienione podejście przejawiało się mię-

* magda.bielenia@gmail.com

dzy innymi tym, że przedsiębiorczość w okresie braku podstawowych towarów i usług wymagała nie tylko zaradności, lecz często także przebiegłości, kłamstwa i egoistycznych postaw (Wachowicz 2001). Oprócz wymienionego kontekstu historycznego, współczesne firmy znacznie różnią się od firm z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku ze względu na wyjątkowo zmienne i dynamiczne otoczenie. Po pierwsze, dzisiejsze organizacje muszą walczyć z różnymi rodzajami kryzysu, takimi jak globalny ujemny wzrost gospodarczy i wyzwania korporacyjne (zwolnienia, redukcje kosztów, fuzje i przejęcia). Po drugie, ich aktywność gospodarcza, przypadająca na czasy charakteryzujące się ogromną rolą techniki i informatyzacji, wiąże się z występowaniem rozbudowanych sieci komunikacyjnych, które składają się zarówno z formalnych, jak i mniej formalnych kanałów wymiany informacji. Celem tego artykułu jest zaprezentowanie najistotniejszych aspektów związanych z komunikacją w sytuacji kryzysu i rolą jednego narzędzia komunikacji nieformalnej – plotki – w dialogiczności organizacji, szczególnie w czasie jej destabilizacji.

Plotka

Plotka jest częścią naszego życia społecznego, gdyż wszyscy plotkujemy: opowiadamy historie o innych ludziach, niestety także takie, które pokazują ich w złym świetle (LaFolette 2007). Warto zacząć od definicji tego narzędzia komunikacyjnego. Plotka to nieobowiązkowa rozmowa o nieobecnych osobach (Wittek i Wielers 1998), które są łatwe do zidentyfikowania przez odbiorcę plotki (Marcus 2010). Współcześnie plotka nie jest już tylko narzędziem w rękę tych, którzy mają dużo czasu lub złe intencje, ale także stała się elementem współczesnej gospodarki (Bingham 2000), determinującym sferę społeczną i ekonomiczną organizacji. W małych wspólnotach część wiedzy pochodzi z plotek (Hendry 2004), więc organizacja będzie częściowo opierała wymianę wiedzy na tym nieformalnym kanale informacyjnym. Plotka wykorzystywana jest m.in. w marketingu wirusowym, szczególnie podczas rozmów o kontrowersyjnym produkcie lub usłudze (Allen, 2002). Biorąc po uwagę marketing szeptany, plotka ma istotne znaczenie w rozmowach doradców finansowych na temat spółek, w które warto zainwestować (Mourdoukoutas i Siomkos 2009). Popularność plotki, także w szeroko pojętym otoczeniu organizacyjnym, związana jest także z tym, że ludzie interesują

się nieetycznym zachowaniem, które często jest ukrywane. Niemoralność jest często tematem plotek (Ciulla 2002), ale warto się także zastanowić nad etycznością plotki samej w sobie.

Wymiar etyczny plotki

Biorąc pod uwagę moralny wymiar plotki, debata toczy się między tymi, którzy sądzą, że plotka narusza zasady moralne a tymi, którzy uważają, że plotka pełni istotną rolę społeczną (Coady 2006). Przez większość osób plotka uważana jest za mało etyczny sposób komunikacji. Na takie przekonanie składa się kilka aspektów. Po pierwsze, plotka to rozmowa o osobach trzecich, które są nieobecne (np. Hess-Lüttich 2001), czyli o takich, które nie mają sposobności ustosunkować się do dotyczących ich kwestii. Takie osoby są także bezpiecznym celem dla plotkarza, gdyż nie trzeba bać się niechęci, gniewu lub zemsty z ich strony (Grote i McGeeney 1997). Po drugie, osoba, która słyszy plotkę, często nie wie, że informacja jest wymyślona i przekazuje dalej nieprawdziwe wiadomości (LaFollette 2007), więc plotka generuje następną plotkę (Bingham 2000; Marcus 2010). W rezultacie bardzo trudno jest zapanować zarówno na rozprzestrzenianiem się plotki, jak i treściami w niej zawartymi, gdyż nawet plotka, która jest obiektywnie nieszkodliwa, może stać się niebezpieczna jeśli jest często powtarzana i szeroko rozpowszechniana (Warren i Brandeis 1984). Niektórzy uważają, że plotka jest gorsza niż szantaż, gdyż szantażyście można zapłacić za milczenie, zaś plotkarza ciężko jest uciszyć (Rothbard 2002). Plotkowanie wpływa też w negatywny sposób na relacje społeczne. Plotka prowadzi do osłabiania hierarchii autorytetów (Gildenhuis 2004) i powoduje, że z pewnymi osobami chcemy przebywać, zaś z innymi unikamy kontaktu (James 2010). Ponadto, osoba plotkująca jest postrzegana jako niewiarygodna, gdyż odbiorca plotki często zdaje sobie sprawę, że może sam także stać się celem kolejnych plotek w przyszłości (Gelak 2008). Istnieje też różna tolerancja plotki, zależna od czynników indywidualnych. Związana jest ona, między innymi, z dysonansem godnościowym, który występując podczas plotki zagraża potrzebie godności i powinien być zmniejszony do wielkości tolerowanej jednostkowo (Kosewski 1999). Tak jak zostało podkreślone we wstępie, warto też pomyśleć nad potencjalnymi pozytywnymi cechami plotkowania. Warto więc zastanowić się, czy plotka może przynieść jakiegokolwiek korzyści. Biorąc pod

uwagę wymiar organizacyjny plotkowania, istnieją trzy podstawowe sposoby analizowania plotek: funkcjonalny, transakcyjny i konfliktowy (Fine 1997), które można zastosować przy próbie wykazania potencjalnych dobrych stron plotek. Analizując plotkę w ujęciu funkcjonalnym, warto podkreślić, że pełni ona funkcje społeczne, podkreślając wartości kolektywne, pomaga w definiowaniu wspólnoty i utrzymywaniu jej jedności (Archard 1998) oraz stabilizacji (Bendor i Świstak 1996). Podobnie jak sekrety spajają grupę (Morean 2006), sprawiając, że osoba mająca dostęp do informacji czuje się osobą wtajemniczoną, podobnie działa i plotka, która czyni, że pracownik uczestniczący w tym sposobie komunikacji uważa się za członka grupy (Kreitner 2007). Plotka wzmacnia relacje plotkujących, lecz zarazem osłabia relacje tych, którzy są oplotkowywani (McCusker 2004). Biorąc pod uwagę ujęcie transakcyjne, istotne jest znaczenie plotki w zarządzaniu wrażeniem, kiedy to osoba plotkująca staje się centrum uwagi. To właśnie dzięki plotce pozycja społeczna niektórych osób ulega poprawie, chociaż najczęściej jedynie terminowej. Z kolei perspektywa konfliktu związana jest z wykorzystaniem plotki jako narzędzia przewagi politycznej danej grupy, np. w celu dyskredytowanie przeciwnika. Inne cechy plotki związane są z zarządzaniem emocjami i wolnym czasem. Ogólnie można powiedzieć, że plotka w pracy pomaga dać upust nagromadzonym emocjom, umożliwia poskarżenie się na współpracowników (Willer i in. 2010) i służy pewnego rodzaju wyrównaniu strat, gdy inna forma odwetu nie jest możliwa (Folger i Skarlicki 2008), chociażby ze względu na hierarchiczność organizacji. W niektórych przypadkach może ona stanowić najlepsze i najmniej drastyczne rozwiązanie konfliktowej sytuacji związanej z nagromadzeniem negatywnych uczuć. Plotka pełni także różne funkcje ze względu na typ zarządzania emocjami. Biorąc pod uwagę badania Bolton (2005), można wyróżnić cztery typy zarządzania emocjami: finansowy (*pecuniary*), narzucony (*prescriptive*), reprezentacyjny (*presentational*) i filantropijny (*philantropic*). Plotka w aspekcie finansowego zarządzania emocjami będzie oznaczała używanie tego narzędzia komunikacyjnego w celu ustosunkowania się do reguł komercyjnych, czyli osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Plotka z perspektywy narzuconego zarządzania emocjonalnego związana jest z wymogami życia organizacyjnego i profesjonalnego, z metakomunikacyjnym charakterem plotkowania: poprzez plotki osoby wymieniają poglądy na temat zwyczajów otaczającej rzeczywistości (Rapport i Overing 2000), można więc mówić o roli plotki w edukacji moralnej (LaFolette 2007). Będzie więc ona różniła się w zależności od pełnionego

stanowiska. Z kolei przyjmując perspektywę reprezentacyjnego zarządzania emocjami, plotka będzie służyła autokreacji w kontaktach społecznych. Analizując zaś filantropijne zarządzanie emocjami, plotka może być używana do pomocy innym (Willer i in. 2010). Przykładowo, poprzez plotkowanie informacja na temat danego problemu dotrze do osoby, które może pomóc rozwiązać daną sytuację. Biorąc pod uwagę spędzanie czasu w pracy, plotka stanowi swojego rodzaju rozrywkę (Hazard i Dondi 2004; Sanders 2003) i pomaga zapomnieć o trudnych i stresujących zadaniach.

Podczas dyskusji na temat potencjalnych korzyści wynikających z plotki warto także zastanowić się nad zasadą podwójnego skutku. Wykorzystywana jest ona do sytuacji, gdy realizowanie dobra związane jest z wyrządzeniem także zła, bez którego dobro nie mogłoby powstać (Chyrowicz 1997; Sokołowska 2010). Tak więc plotkowanie może być uzasadnione, gdy ma na celu czynienie dobra, szczególnie jeśli chodzi o finalny efekt danej interakcji. Podobne podejście dotyczące efektu prezentuje konsekwencjalizm, według którego konsekwencje danego zachowania determinują, czy jest one postrzegane przez grupę jako negatywne lub pozytywne (Pack-Brown i Williams 2003).

Wymiar etyczny plotki w zależności od wykonywanego zawodu

W ramach grupy profesjonalnej można zaobserwować zróżnicowaną tematykę plotek ze względu na wykonywany zawód. Przykładowo, prawnicy plotkują na temat sędziów, sposobów postępowania z organizacjami rządowymi, kalendarza pracy sądów, reputacji innych prawników (Hazard i Dondi 2004). Z kolei analitycy finansowi plotkują o spółkach, notowaniach i doradcach inwestycyjnych. Bez względu jednak na zagadnienia poruszane w plotkach charakterystycznych dla danej profesji, cechą wspólną plotkowania w ramach grupy zawodowej jest koncentrowanie się najczęściej na porażkach i niepowodzeniach osób związanych z daną branżą. Innym aspektem dotyczącym plotki w otoczeniu profesjonalnym jest stosunek społeczeństwa do plotkowania przez daną grupę zawodową. Przykładowo, praca, w której obowiązuje zachowanie tajemnicy państwowej jest społecznie uważana za zajęcie, które powinno być wykonywane przez osoby o nieskazitelnej reputacji, bezwzględnie wystrzegające się nieetycznych zachowań, takich jak plotkowanie. Etyczne zasady dotyczące komunikacji istotne są

także w przypadku zawodów zaufania społecznego, takich jak ksiądz czy lekarz, gdyż wierny lub pacjent powierza drugiej stronie informacje związane ze swoim życiem osobistym. Ten aspekt był podejmowany w etyce profesjonalnej już tysiące lat temu, np. w najstarszym skodyfikowanym zbiorze norm obowiązujących medyków, stworzonym przez Hipokratesa w V–IV wieku p.n.e. kodeksie etyki lekarskiej (Bukowska 2003, Carrick 2001). Kolejnym aspektem społecznego postrzegania plotki ze względu na aspekt zawodowy jest pełniona funkcja. Powszechnie uważa się, że zwierzchnikom i osobom stojącym na czele zespołów nie wypada plotkować. Związane jest to m.in. z potencjalną możliwością utratą prestiżu w oczach podwładnych. Ponadto, plotkowanie na temat innych specjalistów może prowadzić do osłabienia ich autorytetu i wpłynąć na bezpieczeństwo wykonywanych przez nich czynności. Ten aspekt jest przykładowo podejmowany w podręcznikach do etyki inżynierskiej, w których podkreśla się, że inżynier postępujący w zgodzie w kodeksem etycznym nie plotkuje (Cram 2004) np. o kolegach z pracy, co może stawiać ich i ich kompetencje w złym świetle (Biesheuvel i in. 2007) i wpłynąć na przestrzeganie norm i procedur przez innych (Pyka 2010). Warto też podkreślić, że utrata autorytetu prowadzi do spadku zaufania do danej grupy zawodowej (Dyer 1988), nie tylko do konkretnego przedstawiciela danej profesji, więc w interesie całej grupy związanej z daną branżą jest unikanie plotkowania i skoncentrowanie się na innych, bardziej wiarygodnych sposobach komunikacji.

Wymiar etyczny plotki w zależności od kultury

Warto zauważyć, że rola plotki w otoczeniu korporacyjnym jest determinowana przez czynniki kulturowe. Hooker (w Moran, Harris i Moran 2007) podkreśla ważne cechy wpływające na etykę w otoczeniu międzykulturowym. Istotny jest kontekst kultury narodowej determinujący, czy dana rzecz jest postrzegana pozytywnie lub negatywnie. Przykładowo, nepotyzm i kumoterstwo są akceptowane w niektórych kulturach uważających relacje społeczne, głównie rodzinne, za szczególnie istotne. Biorąc pod uwagę kultury narodowe, osoby z krajów południowej Europy chętnie korzystają z poczty pantoflowej w celu zdobywania informacji (Jacob 2003), więc można spodziewać się, że plotkę będzie przez nich wykorzystywana w kontaktach biznesowych. Należy też podkreślić, że sposób zachowania determinowany

jest przez wartości wynikające z nakładania się na siebie różnych kultur, takich jak kultura indywidualna, kultura dominująca (najczęściej kultura organizacyjna) i kultura subkultury (np. kultura profesji), zaś każda z wymienionych kultur jest sama w sobie tworem wielowymiarowym (Pack-Brown i Williams 2003). Stosunek do plotki i częstotliwość jej występowania będą zależały więc przykładowo od kultury dominującej w otoczeniu korporacyjnym, czyli od typu kultury organizacyjnej. Tożsamość organizacyjna determinuje komunikacyjne zachowania korporacyjne i sprawia, że komunikacja stanowi istotny lub nieistotny element życia organizacji (Bielenia-Grajewska 2010b). Podobnie będzie w przypadku stosunku do komunikacji nieformalnej i plotkowania. Kultury organizacyjne charakteryzujące się bardzo sztywnymi i zhierarchizowanymi kanałami komunikacyjnymi, które sprawiają, że pracownicy nie mogą swobodnie wypowiadać się, muszą liczyć się z występowaniem silnej komunikacji nieformalnej, która, co należy podkreślić, jest trudniejsza do kontrolowania niż komunikacja formalna. Sama zaś plotka może być traktowana jako miernik autorytetu danej wspólnoty (Somacarrera 2002) i stanowić o pozycji osób kształtujących kulturę organizacyjną.

Powody występowania plotki w otoczeniu korporacyjnym

Można wskazać kilka powodów, dla których plotka staje się coraz bardziej istotna w życiu korporacyjnym. Zaczynając od poziomu indywidualnego, współczesny człowiek to często *homo pecuniosus*, człowiek pieniądza, którego głównym celem jest powiększanie zbiorów materialnych, bez poszanowania zasad etycznych (Conniff 2003; Filek 2010; Grabowski 2010). Plotki występują, gdy mamy do czynienia z sytuacją pokusy (Kosewski 1999), gdy dążenie do wartości styka się z niższym pragnieniem osiągnięcia przyjemności lub korzyści. *Homo pecuniosus* może się więc posunąć nie tylko do plotki ale też do kłamstwa w celu osiągnięcia pozycji finansowej. Plotka powstaje często także w otoczeniu sprzyjającym jej powstaniu. Współcześnie życie organizacji determinowane jest przez zmiany, gdyż firmy muszą się zmieniać aby spełniać wymagania pracowników i interesariuszy (Anderson 2010). Firma, która nie dostosowuje się do zmian otoczenia, poprzez zaniedbanie systemu komunikacji (Galata 2003), jest narażona na dominację komunikacji nieformalnej, szczególnie w negatywnym znaczeniu. W rezultacie często niesprawdzone a nawet wymyślone informacje stanowią główne źródło wiedzy

w organizacji i o organizacji. Przykładem może być komunikacja w czasie kryzysu, która powinna być prowadzona zarówno z pracownikami, jak i interesariuszami, z wykorzystaniem możliwie szerokiego spektrum środków przekazu, dostosowanego do zróżnicowanego odbiorcy komunikatu.

Rola plotki w komunikowaniu kryzysu

W wielu publikacjach zarządzanie kryzysowe utożsamiane jest z komunikacją kryzysową. Takie odejście związane jest z istotnością dialogu korporacyjnego w każdej fazie kryzysu (Stacks 2004). Komunikacja staje się ważna w momencie zmian, w czasie kryzysu, gdyż należy poinformować pracowników i interesariuszy o sytuacjach często nowych i nietypowych, mających dla nich często negatywne konsekwencje (np. Bielenia-Grajewska 2010a). Obok komunikacji formalnej, szczególnego znaczenia nabiera komunikacja nieformalna, głównie ze względu na szybkość przekazywanych informacji. Biorąc pod uwagę jeden typ tego rodzaju interakcji, czyli plotkę, warto podkreślić, że istnieje kilka czynników, które sprawiają, że plotka pojawia się właśnie w sytuacji kryzysowej. Po pierwsze, plotki często występują w niejasnych sytuacjach (np. Clampitt 2009) i gdy otoczenie jest niepewne (Carroll 2008). Ponadto, jak inne metody komunikacji nieformalnej, plotka może być zainicjowana przez różne osoby (np. Lussier 2008), co w przypadku otoczenia korporacyjnego oznacza, że hierarchia odgrywa w tego rodzaju komunikacji drugorzędne znaczenie. Pozwala to osobom o niższej pozycji organizacyjnej aktywnie uczestniczyć w komunikacji kryzysowej. Komunikację nieformalną cechuje też szybkość w rozprzestrzenianiu informacji (Davis 1988) oraz spontaniczność uczestników interakcji (Gildenhuis 2004). W związku z tym plotka, bez względu na jej etyczny aspekt, jest narzędziem komunikowania zmiany (DiFonzo i Bordia 1998) i kryzysu. Jednakże, jak zostało wskazane we wcześniejszej części artykułu, zarówno czynniki związane z zawodem jak i kulturą determinują stosunek do plotki. W rezultacie odgrywa ona różne role w zależności od typu i charakteru organizacji. W rezultacie kultury organizacyjne będą w różny sposób traktowały plotkę jako narzędzie komunikacyjne.

Zastanawiając się nad rolą plotki w komunikacji kryzysowej, warto wziąć pod uwagę wartości gospodarcze, tj. efektywność i ekonomiczność (Gasparski 1999). Efektywność, zwana również skutecznością, określa osiągnięcie

pożądanych rezultatów. W przypadku plotki, warto zastanowić się do czego ona prowadzi i co można dzięki niej uzyskać, a co stracić. W przypadku komunikacji kryzysowej można mówić raczej o nieefektywności plotki. Czas kryzysu to czas napięcia i stresu, który powoduje, że bardzo łatwo jest źle zrozumieć lub nawet przekłamać jakies treści. W tym wypadku plotka może tylko doprowadzić do większego chaosu komunikacyjnego, wywołanego nieumiejętnym postępowaniem osób związanych z kryzysem. Szczególnie właśnie czas kryzysu, czas zmiany, wymaga od osób odpowiedzialnych za wprowadzenie destabilizacji, jak i tych nią dotkniętych, większych wysiłków komunikacyjnych i szczególnej uwagi w przekazywaniu informacji, często złych dla odbiorców. Jak już zostało podkreślone, plotka, podobnie jak inne środki komunikacji nieformalnej, rozprzestrzenia się szybciej niż informacja tradycyjna. Jedyną więc jej efektywną cechą jest prędkość, która z kolei staje się mało istotna, biorąc pod uwagę potencjalne straty, które może ona wywołać. Z kolei ekonomiczność determinuje sprawność działania oraz proces zmiany. Ta ostatnia wartość nabiera szczególnego znaczenia w czasach kryzysu, który wiąże się ze zmianami, także w sferze komunikacyjnej. Konieczność redukcji kosztów związanych z komunikowaniem korporacyjnym sprawia, że komunikacja nieformalna staje się dominującym kanałem przepływu informacji w obliczu braku silnej i widocznej polityki komunikacyjnej w organizacji. Jednakże, ta oszczędność związana z redukcją roli profesjonalnej komunikacji w kryzysie przynosi tylko pozorne korzyści, zaś straty związane z brakiem efektywnych kanałów wymiany informacji korporacyjnej mogą tylko pogłębiać istniejący kryzys.

Podsumowanie

Nasze życie składa się z codziennych wyborów między moralnymi i niemoralnymi wartościami (Hinman 2007), do których należą także preferencje dotyczące sposobu komunikacji, także nieformalnej. Zawężając perspektywę badawczą wyłącznie do plotki, należy podkreślić, że pomimo posiadania cech pozytywnych plotka jest narzędziem komunikacyjnym o wątpliwej wartości etycznej. Szczególnie jest to widoczne w sytuacji kryzysu, czasie charakteryzującym się wysokim współczynnikiem stresu i ryzyka, kiedy to informacja i sposób jej przekazania może przesądzić o istnieniu, sukcesie lub porażce firmy, szybciej niż w neutralnym otoczeniu korporacyjnym.

Programy etyczne firm pokazują pracownikom akceptowane postępowanie oraz kreują pozytywny wizerunek firmy (Lewicka-Strzałecka 1999), więc do zadań firm należy wskazanie w swoich materiałach, że plotka powinna być unikana, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, gdyż zbyt łatwo z niewinnego sposobu spędzania czasu może przeobrazić się w niebezpieczne narzędzie wywierania wpływu społecznego i ekonomicznego w organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Allen K. 2008. *Viral Marketing 100 Success Secrets- Secret Strategies, Buzz Marketing Tips and Tricks, and Interactive Marketing: 100 Simple Online Campaign Principles*. Lulu.com.
- Anderson D. L. 2010. *Organization Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Archard D. 1998. *Privacy, the public interest and a prurient public*. W: M. Kieran (red.). *Media ethics*. Londyn: Routledge, 82–96.
- Bendor J. i Swistak, P. 1996. *The Controversy about the evolution of cooperation and the evolutionary roots of social institutions*. W: W. Gasparski, M. M. Mlicki i B. H. Banathy (red.). *Social agency: dilemmas and education praxiology*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 113–136.
- Bielenia-Grajewska M. 2010a. *Rola kultury organizacyjnej w okresie zmian*. W: A. Antonowicz (red.). *Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*. Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 201–208.
- Bielenia-Grajewska M. 2010b. *Rola tożsamości organizacyjnej w kreowaniu korporacyjnych zachowań komunikacyjnych. Typ kultury organizacyjnej a dialogowość pracowników*. W: P. Kulawczuk i A. Poszewiecki (red.). *Ekonomia behawioralna finansowania przedsiębiorczości*. Gdańsk, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 300–315.
- Biesheuvel I., Jennings G., Pilbeam E., Singh N. i Kornhof H. 2007. *Engineering fundamentals*. Cape Town, Pearson Education South Africa Ltd.
- Bingham T. H. 2000. *The business of judging: selected essays and speeches*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolton S. 2005. *Emotion Management in the Workplace*. Londyn: Palgrave.
- Bukowska U. 2003. *Etyczne aspekty pracy*. „Zeszyty Naukowe nr 597 Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 65–82.

- Carrick P. 2001. *Gossip in Organizations*. Waszyngton: Georgetown University Press.
- Carroll M. 2008. *The Mindful Leader: Awakening Your Natural Management Skills Through Mindfulness Meditation*. Boston, MA: Trumpeter Books.
- Chyrowicz B. 1997. *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza zasady podwójnego skutku*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Ciulla J. B. 2002. *Trust and the future of leadership*. W: N. E. Bowie (red.). *The Blackwell guide to business ethics*. Malden, MA: Blackwell Publishers, 334–251.
- Clampitt P. G. 2009. *Communicating for Managerial Effectiveness. Problems, strategies, solutions*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Coady C. A. J. 2006. *Pathologies of testimony*. W: J. Lackey i E. Sosa (red.). *The epistemology of testimony*. Nowy Jork: Oxford University Press, 253–271.
- Conniff R. 2003. *Historia naturalna bogaczy. Raport z badań terenowych*. Warszawa: WAB.
- Cram N. 2004. *Skills identification*. W: J. F. Dyro (red.). *Clinical engineering handbook*. Academic Press, 212–213.
- Davis K. 1988. *Management Communication and the Grapevine*. W: S. Devereaux-Ferguson i S. Ferguson (red.). *Organizational Communication*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 277– 289.
- DiFonzo N. i Bordia P. 2005. *Rumors Denials as Persuasive Messages: Effects of Personal Relevance, Source, and Message Characteristics*. “Journal of Applied Social Psychology” 35/6: 1301 –1331.
- Dyer A. R. 1988. *Ethics and psychiatry: toward professional definition*. Waszyngton: American Psychiatric Press.
- Filek J. 2010. *Czy finansista jest człowiekiem moralnym?* „Prakseologia” 150: 71–86.
- Fine G. A. 1997. *Gossip*. W: T. A. Green (red.). *Folklore: an encyclopedia of beliefs, customs, tales, music, and art*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO Inc., 422–423.
- Folger R. i Skarlicki D. P. 2008. *The evolutionary bases of deontic justice*. W: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (red.). *Justice, Morality and Social responsibility*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc, 29–62.
- Galata S. 2003. *Błędy w zarządzaniu jako czynniki wpływające na nieetyczne zachowania się w działalności gospodarczej*. „Zeszyty Naukowe nr 613 Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 112–120.
- Gasparski W. 1999. *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*. W: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka i D. Miller (red.). *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, 15–36.

- Gelak D. 2008. *Lobbying and Advocacy: Winning Strategies, Resources, Recommendations, Ethics and Ongoing Compliance for Lobbyists and Washington Advocates*. Alexandria Va: The Capitol Net, Inc.
- Gildenhuys J. S. H. 2004. *The philosophy of public administration. A holistic approach*. Stellenbosch: Sun Press.
- Grabowski K. 2010. Czy warto być homo pecuniosus? „Prakseologia” 150: 87–92.
- Grote J. i McGeeney J. 1997. *Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics*. Collegeville, MN: The Liturgical Press.
- Hendry J. 2004. *Between enterprise and ethics: business and management in a bi-moral society*. Oxford: Oxford University Press.
- Hess-Lüttich E. W. B. 2001. Negotiating social relationships: Fontane's gossip. *The rhetoric of discreet indirection in L'Adultera*. W: E. Weigand i M. Dascal (red.). *Negotiation and Power in Dialogic Interaction*. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins B.V, 267–288.
- Hazard G. C i Dondi A. 2004. *Legal ethics: a comparative study*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hinman L. M. 2007. *Ethics: a pluralistic approach to moral theory*. Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- Jacob N. 2003. *Intercultural management*. Londyn: Kogan Page Limited.
- James S. M. 2010. *An Introduction to Evolutionary Ethics*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Kosewski M. 1999. *Anomia sovietica (O tym, dlaczego ludzie ceniąc sobie to, co dobre, idą za tym, co złe i jak można temu zaradzić)*. W: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.). *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, 63–84.
- Kreitner, R. 2007. *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Lewicka-Strzałecka A. 1999. *Etyczne programy firm: teoria i praktyka*. W: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka i D. Miller (red.). *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, 161–188.
- Lewicka-Strzałecka A. 2010. *Spór o kształt etycznej edukacji menadżerów*. „Diametros” 25: 38–54.
- Marcus P. 2010. *In Search of the Good Life: Emmanuel Levinas, Psychoanalysis and the Art of Living*. Londyn: Karnac Books, Ltd.
- McCusker P. J. 2004. *Conversation: Striving, Surviving, and Thriving: Searching for Messages and Relationships*. Lincoln, NE: IUniverse, Inc.
- Moran R. T., Harris F. R. i Moran S. V. 2007. *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Morean B. 2006. *Ethnography at work*. Oxford: Berg.

- Mourdoukoutas P. i Siomkos G. J. 2009. *The Seven Principles of WOM and Buzz Marketing: Crossing the Tipping Point*. Heidelberg, Springer.
- Pack-Brown S. P. i Braun Williams C. 2003. *Ethics in a multicultural context*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ltd.
- Pyka M. 2010. *Między normami a działaniem. Praktyczny charakter etyki inżynierskiej*. „Diametros”25: 55–74.
- Rapport N. i Overing J. 2000. *Social and cultural anthropology: the key concepts*. Nowy Jork: Routledge.
- Rok B. 2009. *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?* „Prakseologia” 149: 187–204.
- Rothbard M. 2002. *The Ethics of Liberty*. Nowy Jork: New York University Press.
- Sanders K. 2003. *Ethics and journalism*. Londyn: Sage Publications Ltd.
- Sokołowska J. 2010. *Zasada podwójnego skutku w etyce, prawie i biznesie*. W: W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca (red.). *Biznes, Prawo, Etyka*. Warszawa: WAPI, 136–150.
- Somacarrera P. 2002. *The codification of uncertainty: modality in English-Canadian Fiction*. W: P. Alonso, M. Jesús Sánchez, J. Hyde i Ch. Moran (red.). *Aspects of discourse analysis*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 119–132.
- Stacks D.W. 2004. *Crisis Management: Toward a Multidimensional Model of Public Relations*. W: D. Pyle Millar i R. L. Heath (red.). *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 37–50.
- Szulczewski G. 2010. *Kryzys finansowy lat 2008–2009. Próba specyfikacji problematyki moralnej*. „Prakseologia” 150: 43–70.
- Wachowicz D. 2001. *Przedsiębiorczość jako cecha menedżera*. W: J. Kubka (red.). *Etyka w edukacji menedżerskiej i praktyce ekonomiczno-społecznej*. Gdańsk, Zakład Poligrafii Politechniki Gdańskiej, 13–16.
- Warren S. D. i Brandeis L. D. 1984. *The right to privacy (the implicit made explicit)*. W: D. Schoeman (red.). *Philosophical dimensions of privacy: an anthology*. Nowy Jork: Cambridge University Press, 75–103.
- Willer R., Feinberg M., Irwin K., Schultz M. i Simpson B. 2010. *The trouble with invisible men. How reputational concerns motivate generosity*. W: S. Hitlin i S. Vaisey (red.). *Handbook of the Sociology of Morality*. Nowy Jork: Springer Science+Business Media LLC, 315–330.
- Wittek R. i Wielers R. 1998. *Gossip in Organizations*. “Computational & Mathematical Organization Theory” 4/2: 189–20.
- Żemigała M. 2007. *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Magdalena Bielenia-Grajewska

GOSSIP IN CORPORATE CRISIS COMMUNICATION

S u m m a r y

The aim of this paper is to show the role of gossip in corporate crisis communication. The author wants to present how gossiping can be understood and to highlight its ethical dimensions related to profession and culture. The aim of this section is not only to show its unethical aspects but also some potential advantages in organizational settings. In the last part of this work the author discusses the role of gossip in corporate crisis communication.

Key words: crisis communication, corporate communication, culture, gossip