

Marek Kiczka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

AKCELERACJA PROCESU KOMUNIKOWANIA SIĘ W DOBIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH. IMPLIKACJA DLA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W ORGANIZACJI

Słowa kluczowe: komunikowanie, nowe media, blogi

Wprowadzenie

Rozważając aspekt przemian w historii ludzkości, poczynając od jednej z największych – rewolucji przemysłowej, przez rewolucję technologii informacyjnych, a kończąc na dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy – zauważyć można, iż zmiany – często rewolucyjne, ale także ewolucyjne – dotyczą każdej sfery życia. Tak jak w latach 1750-1850 zachodziły zmiany ekonomiczne, społeczne i polityczne, obecnie doświadczamy przełomowych przeobrażeń w sposobie gromadzenia, przetwarzania oraz dzielenia się informacją. Produktem, poza pierwotnym znaczeniem tego słowa, są w dzisiejszych czasach dane, zsyntetyzowana ich forma, to jest informacja, oraz umiejętność jej wykorzystywania dzięki procesom myślowym, czyli wiedza. Także sposób ich przekazu uległ znacznym modyfikacjom. Wynalezienie Internetu zrewolucjonizowało sposób dzielenia się informacjami, myślami czy opiniami. Dane dotyczące udziału światowych wydatków na reklamę w poszczególnych mediach, opublikowane przez ZenithOptimedia The ROI Agency w marcu 2012 roku, wykazują wzrost wydatków na reklamę internetową (zmiana blisko 2% w roku 2011 względem roku 2010) kosztem spadku wydatków na media tradycyjne (prasa, radio, telewizja). Wnioskować na tej podstawie można, że zmniejsza się konsumpcja mediów tradycyjnych na rzecz tzw. nowych mediów, w tym szczególnie mediów społecznościowych¹.

¹ ZenithOptimedia, Latest news: Global advertising growth continues as Latin America and Asia Pacific compensate for weakening Europe, <http://www.zenithoptimedia.com/zenith/global-advertising-growth-continues-as-latin-america-and-asia-pacific-compensate-for-weakening-europe/>, dostęp: 15.03.2012.

Z dnia na dzień światowa sieć przetwarza coraz więcej danych. To samo dotyczy mediów społecznościowych. Każdej minuty użytkownicy Facebooka udostępniają innym 684 478 informacji, Twittera wysyłają 100 000 tweetów, WordPressa publikują 347 nowych wpisów na blogach, YouTube'a przesyłają 48 godzin nowego materiału wideo, Flickr'a dodają 3125 nowych zdjęć, Foursquare'a kreują 2083 zameldowań w danym miejscu, a Instagrama dzielą się 3600 zdjęciami. Co więcej, w tym czasie marki i organizacje na Facebooku dostają łącznie 34 722 kliknięcia „lubię to”, a popularna wyszukiwarka Google otrzymuje ponad 2 mln zapytań².

Szacowana na ponad 2 267 233 000³ (na dzień 31 grudnia 2011 roku) przez Miniwatts Marketing Group liczba użytkowników Internetu oraz niezliczona ilość informacji stwarza niemalże nieograniczoną gamę możliwości ich wykorzystania. Oczywiście jest, że im więcej przesyłanych danych i im bardziej są one złożone, tym więcej wiąże się z tym zagrożeń. Czynniki ludzkie w tej wymianie odgrywa nie mniej istotną rolę. Każdy internauta jest unikalną jednostką będącą kombinacją emocji, zachowań, myśli czy opinii. Biorąc to pod uwagę, media społecznościowe mogą być zarówno szansą, jak i realnym zagrożeniem dla każdego ich użytkownika.

Artykuł jest próbą wykazania, jak zmiany zachodzące w cyfrowej strukturze wymiany informacji wpływają na komunikowanie i jego charakter oraz do czego mogą prowadzić. Początkowo opisane zostaną owe zmiany, następnie cechy środowiska, w którym obserwowany jest przepływ informacji, by na końcu – wykorzystując do tego analizę studiów przypadku – przedstawić możliwe implikacje zachodzących przemian. Dokonana analiza jakościowa i/lub ilościowa ma wykazać, czy obserwowane zmiany w sposobie wymiany informacji prowadzą do akceleracji komunikacji w mediach społecznościowych oraz czy – i jeśli tak – to jak wpływa to na komunikowanie się organizacji z otoczeniem w sytuacjach kryzysowych.

1. Zmiany komunikacyjne w dobie mediów społecznościowych

Media społecznościowe charakteryzujące się takimi przymiotami jak: cyfrowość, interaktywność, hipertekstowość, rozproszenie i wirtualność, gwałtownie zmieniły sposób wymiany informacji w Internecie⁴. Stanowią platformę sieciową,

² A. Tepper, How Much Data Is Created Every Minute? Infographic, <http://mashable.com/2012/06/22/data-created-every-minute/>, dostęp: 22.06.2012.

³ Miniwatts Marketing Group, Internet World Stats. Usage and Population Statistics, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, dostęp: 31.12.2011.

⁴ M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New media: A critical introduction*, Routledge, London 2003, s. 13.

która umożliwi członkom tychże społeczności szybsze oddziaływanie między sobą na znacznie większą niż kiedykolwiek skalę⁵. W 2011 roku liczba aktywnych użytkowników mediów społecznościowych przekroczyła 1 mld⁶. Co więcej, według prognoz eMarketer.com liczba ta do końca 2012 roku przekroczy 1,43 mld⁷. Jest więc oczywiste, że media społecznościowe odgrywać będą coraz większą rolę w kształtowaniu opinii publicznej. Obecnie w tradycyjnych mediach jako źródła przytaczane są często treści publikowane na platformach społecznościowych, takich jak na przykład YouTube. Do najbardziej wpływowych w oparciu o liczbę unikalnych użytkowników miesięcznie (liczbę wszystkich wizyt na danej witrynie odbytych przez odmiennych użytkowników w miesiącu) należą: Facebook (750 mln odwiedzających), Twitter (250 mln), LinkedIn (110 mln), MySpace (70,5 mln), Google Plus+ (65 mln)⁸.

Jak podaje T. Goban-Klas, pojęcie mediów masowych zarezerwowane jest tradycyjnie dla prasy, radia, telewizji oraz filmu⁹. Z kolei B. Dobek-Ostrowska do mediów masowych wlicza także nowe media, a więc i Internet¹⁰. Jakkolwiek, ze względu na docieranie do szerokiej publiczności i powszechny dostęp, uzasadnione jest zaliczanie Internetu do mediów masowych, warto jednak wykazać pewne różnice pomiędzy tradycyjnym ujęciem środków masowego przekazu a poszerzonym. W prasie, radiu, telewizji i filmie mamy do czynienia z kontrolą treści i komunikacją w jedną stronę – od nadawcy do odbiorcy, podczas gdy w Internecie cecha ta nie zawsze jest spełniona, bowiem w mediach społecznościowych brak jest kontroli nad treścią, a ponadto komunikacja odbywa się na zasadzie dwustronnej tudzież wielostronnej wymiany myśli, poglądów czy emocji. Co więcej, dany przekaz niekoniecznie trafia do ogółu użytkowników danego medium, jak to ma miejsce w przypadku mediów masowych. Komunikat może trafiać do konkretnych odbiorców lub danej grupy (komunikacja odbywać się będzie wtedy jedynie między sprecyzowanymi odbiorcami), a nie – przykładowo – do wszystkich czytelników dziennika bądź oglądających konkretny kanał telewizyjny.

⁵ A. Ayanso, T. Herath, K. Lertwachara, *Social Web: Web 2.0 Technologies to Enhance Knowledge Communities*, w: *Community-Built Databases: Research and Development*, red. E. Perdede, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011, s. 14.

⁶ International Telecommunication Union, *Trends in telecommunication reform 2012. Smart regulation in a broadband world. Summary*, ITU, Geneva 2012, s. 5.

⁷ eMarketer.com, *Facebook Helps Get One in Five People Worldwide Socializing on Online Networks*, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008903>, dostęp: 15.03.2012.

⁸ eBizMBA Inc., *Top 15 Most Popular Social Networking Sites*, <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>, dostęp: 08.2012.

⁹ T. Goban-Klas, *Komunikowanie i media*, http://users.uj.edu.pl/~usgoban/files/socjologia_mediow_zarys.pdf, dostęp: 6.06.2011.

¹⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2007, s. 19.

Ważnymi czynnikami warunkującymi komunikację za pomocą mediów społecznościowych są tzw. efekt wirusowy oraz tzw. *electronic word-of-mouth* (e-WOM)¹¹, czyli odbywający się za pomocą narzędzi teleinformatycznych przepływ informacji, komunikacja nieformalna, spontaniczna, o charakterze niekomercyjnym (postrzegana przez interlokutorów jako niekomercyjna)¹². Dzięki temu e-WOM zapewnia wysoki poziom wiarygodności przekazywanych treści. Z efektem wirusowym w mediach społecznościowych mamy do czynienia, gdyż publikowane treści – uważane za warte uwagi – mogą być z łatwością powielane, udostępniane i współdzielone przez użytkowników niemalże w czasie rzeczywistym. W połączeniu oba czynniki stanowią potężny mechanizm rozprzestrzeniania się informacji w tych mediach.

Skala i prędkość, z jaką informacja rozchodzi się za pomocą mediów społecznościowych, stanowią o ogromnym potencjale, którego nie sposób pominąć. Dlatego poza użytkownikami indywidualnymi korzystają z nich także firmy, instytucje, związki i stowarzyszenia. Biorąc jednak pod uwagę wyżej opisane cechy, wpływ mediów społecznościowych może być niczym miecz obosieczny – pomocny, ale też szkodliwy. Na organizacje, poza potencjalną wartością dodaną, czyha tam wiele zagrożeń. By czerpać zatem korzyści z oferowanych przezeń możliwości, a skutecznie chronić się przed ewentualnymi negatywnymi skutkami, to jest minimalizując ryzyko, ich obecność w tym środowisku wymaga pewnych umiejętności i wiedzy o tym, czym są oraz jakimi prawami rządzą się media społecznościowe.

2. Sytuacja problemowa a kryzys

Niejednokrotnie pojęcia sytuacja problemowa oraz kryzys są utożsamiane. Zastosowanie o czasie odpowiednich działań może zależeć od właściwego zdiagnozowania zjawiska, z którym dana organizacja ma do czynienia. Z pojęciem sytuacji problemowej nierozdzielnie związane jest zagrożenie, które w języku angielskim (*threat*) tłumaczone jest jako „możliwość wystąpienia kłopotów, niebezpieczeństwa czy katastrofy”¹³. Oznacza to, iż zagrożenie jest stanem, w którym dane niebezpieczeństwo może, lecz nie musi wystąpić, a co za tym idzie, jest to stały stan, w którym dana organizacja się znajduje. Sytuacja problemowa jest sta-

¹¹ W niniejszym opracowaniu forma angielska *electronic word-of-mouth* stosowana jest celowo, gdyż w języku polskim nie ma odpowiedniego prostego ekwiwalentu oddającego dokładne znaczenie tegoż terminu.

¹² I. Goyette, e-WOM Scale: Word-of-Mouth Measurement Scale for e-Services Context, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2010, No. 27(1), s. 5-23.

¹³ Tłumaczenie własne za: Oxford Advanced Learner's Dictionary, 8th ed., Oxford University Press, Oxford 2010.

nem okresowym odbiegającym od prawidłowego, w którym z jakichś przyczyn wystąpiło niebezpieczeństwo¹⁴. Jest rzeczywistością, z jej złożonymi powiązaniem, zachodzącymi w niej interakcjami oraz powikłaniami. Rozwiązywanie sytuacji problemowej odnosi się do szerokiego zakresu przedsięwzięć związanych z wyszukaniem i wdrożeniem kierunku działania prowadzącego do korekty niezadowolającej sytuacji. Gdy nie zostaną podjęte, może prowadzić do sytuacji kryzysowej.

Kryzys będzie zatem pojawiającym się stanem podwyższonego ryzyka, który może być spowodowany przyczynami naturalnymi, jak i błędami ludzkimi, w wyniku których zawiązuje się konflikt dwóch lub więcej stron (wyrażony odmiennymi opiniami czy też obawami w stosunku do zaistniałego zdarzenia lub serii zdarzeń, niekoniecznie nagłych i niespodziewanych). Charakteryzuje się niepewnością, presją zewnętrzną (często z udziałem mediów) oraz wewnętrzną podjęcia kroków naprawczych. Kryzys w odróżnieniu od sytuacji problemowej jest na tyle poważny, że zagraża jednemu bądź większej liczbie aspektów działalności firmy, czyli ogólnie jej stabilności. Inaczej mówiąc, z kryzysem mamy do czynienia wtedy, gdy sytuacja problemowa wymyka się spod kontroli organizacji. Jego konsekwencje są krytyczne i trudne do przewidzenia. Sytuacja kryzysowa implikuje, wskutek reakcji organizacji, procesy dążące do jej rozwiązania lub zmniejszenia zniszczeń, których celem jest przywrócenie równowagi, to jest stabilności organizacji¹⁵. Na tej podstawie można wnioskować, iż kryzysem organizacji można w pewien sposób zarządzać. Rozpatrując zarządzanie sytuacją kryzysową w kontekście funkcji *public relations*, jest ono „aktywnym procesem przewidywania, identyfikacji, oceny i reakcji na problemy, które wpływają na relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem”¹⁶. Poza *public relations*, sytuacja kryzysowa

¹⁴ Warto w tym miejscu wyróżnić termin problem, występujący w zarządzaniu problemami (z ang. *issue management*), gdzie – w odróżnieniu od zarządzania sytuacjami problemowymi – jest swego rodzaju antycypowanym ewentualnym niebezpieczeństwem, a dotyczyć może także zjawisk, zdarzeń czy tendencji na zewnątrz, które niekoniecznie okażą się realnym zagrożeniem (na podstawie: W. Rydzak, Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych, w: J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 278-282).

¹⁵ Definicja własna opracowana na podstawie zagadnień związanych z kryzysem, poruszanych w publikacjach: A. Murdoch, *Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003; A. Łaszyn, *Komunikacja kryzysowa*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006; M. Łuczak, *Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003; M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005; I.I. Mitroff, C.M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową. Czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998; T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Astrum, Wrocław 2005.

¹⁶ A. Żbikowska, *Public relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa 2005, s. 156.

wa jest przedmiotem zainteresowania wielu innych nauk, m.in.: ekonomii, zarządzania, socjologii, a także psychologii czy etyki.

Idąc za L.R. Bittelem, nie można jednak zapominać, iż sytuacje problemowe – pomimo że często prowadzą do pewnych szkód, a nawet kryzysu – mogą dawać początek nowym możliwościom, technologiom i innowacjom¹⁷. Z tego powodu właściwie dobrane rozwiązanie może doprowadzić do uzyskania stanu korzystniejszego z punktu widzenia organizacji od tego przed wystąpieniem sytuacji problemowej. Dzięki profesjonalnemu podejściu i dobraniu odpowiedniego rozwiązania jednostka, która została dotknięta sytuacją problemową, może również zyskać w oczach innych, to jest publiczności.

3. Kryzys w mediach społecznościowych – analiza studiów przypadków

W dzisiejszych czasach w mediach społecznościowych powszechna jest obecność firm i instytucji. Poruszanie się w tym szczególnym środowisku i czerpanie z tej partycypacji wymiernych korzyści wymusza jednak pewną czułość na ich odmienny od mediów tradycyjnych charakter. Konieczne zdaje się być zatem przyjęcie przez nie obowiązującej w mediach społecznościowych etykiety, a doprecyzowując – pojawiającej się w publikacjach z zakresu komunikacji w nowych mediach – tzw. netykiety.

W kryzysowym *public relations* koncepcja Web 2.0 przeobraziła „ogłoszenia” wydawane przez organizację w „konwersację”. Odbiorcy publikowanych w mediach społecznościowych treści mają możliwość natychmiastowej reakcji, stając się tym samym także publikującymi, to jest równoprawnymi rozmówcami. Zawiązuje się wielostronny dialog pomiędzy użytkownikami zarówno indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi. Jest więc prawdopodobne dla organizacji, że jej równowaga zostanie zachwiana przez blogerów czy niekorzystne wpisy w serwisach społecznościowych. Dzieje się to także znacznie szybciej, niż za pomocą tradycyjnych mediów masowych. W rzeczywistości może zdarzyć się i tak, że dziennikarz dowie się o danej sytuacji kryzysowej z blogu lub czyjegós konta na Twitterze¹⁸.

W mediach społecznościowych na emisję danego materiału nie trzeba czekać do następnego wydania dziennika (nie bez znaczenia jest tu czas potrzebny na przygotowanie materiału, przez skład drukarski, po wydruk i kolportaż prasy) lub do kolejnego wydania serwisu informacyjnego w radiu czy telewizji. Informacje

¹⁷ J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów*, Poltex, Warszawa 1997, s. 98.

¹⁸ D. Henderson, *Crisis Response in the Internet Era*, <http://www.davidhenderson.com/2009/02/02/crisis-response-in-the-internet-era/>, dostęp: 2.02.2009.

mogą być opublikowane o każdej porze dnia i nocy, a także odczytane i z łatwością powielone przez odbiorców zarówno w ramach jednego, jak i innych serwisów społecznościowych. Co kluczowe, dodatkowo mogą zostać skomentowane lub udostępnione w zmienionej formie. Opublikowane treści mogą dotyczyć danej organizacji, a przekaz może być zarówno o wydźwięku pozytywnym, jak i negatywnym. Gdy dana organizacja doświadczy tego drugiego, może dotknąć ją sytuacja problemowa, a nawet kryzys. Ważny dla danej organizacji będzie wtedy czas reakcji, zajęcia stanowiska, włączenia się do dyskusji jako równoprawny partner, gdyż takimi prawami rządzi się komunikacja w mediach społecznościowych. W przeciwnym razie sytuacja może wymknąć się spod kontroli organizacji, implikując szkody.

Za pomocą blogów, sieci społecznościowych itp. informacje upowszechniane są szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Prędkość rozprzestrzeniania się krytycznych informacji w specyficznym środowisku, jakim są nowe media, a w szczególności media społecznościowe, przedstawia rys. 1, sporządzony przez agencję public relations Ogilvy PR.

Zobrazowany proces – od momentu pojawienia się krytycznej informacji, to jest załążku kryzysu – podzielić można na cztery etapy:

- Etap I (pierwsze 6 godzin) – obejmujący informowanie użytkowników danego medium;
- Etap II (kolejne 6 godzin) – poza informowaniem dochodzi do wymiany treści wewnątrz oraz na zewnątrz danych społeczności poprzez udostępnianie i powielanie ich między użytkownikami;
- Etap III (następne 6 godzin) – obejmuje dodatkowo komentarze oraz analizę publikowanych treści, a ponadto ich pozycjonowanie i indeksowanie za pomocą wyszukiwarek;
- Etap IV (czas po pierwszych 18 godzinach) – popularyzacja opublikowanych treści, postaw, opinii.

Jak można zauważyć na rys. 1, rozprzestrzenianie się krytycznych informacji w mediach społecznościowych to nie kwestia dni, jak czasami w przypadku mediów tradycyjnych, lecz godzin. Po pierwszych 24 godzinach może być za późno na próbę opanowania sytuacji problemowej, gdyż opublikowane treści są na tyle powszechne, a opinie i postawy ukonstytuowane, iż trudno na nie wpłynąć. Okazać się może także, że organizacji pozostały jedynie starania dotyczące ograniczenia strat, to jest kontrola zniszczeń.



Rys. 1. Pierwsze 24 godziny sytuacji kryzysowej w mediach społecznościowych

Źródło: Opracowanie na podstawie: Ogilvy PR, Social Media For Crisis Management, <http://www.slideshare.net/socialogilvy/ogilvy-on-social-media-for-crisis-management>, dostęp: 1.12.2009.

Poniżej przedstawionych zostanie kilka przykładów, ułożonych chronologicznie, które pokażą, jak sposób oraz tempo wymiany informacji za pomocą mediów społecznościowych mogą wpływać na organizacje. Obrazować będą także siłę, z jaką komunikacja w mediach społecznościowych na nie oddziałuje. Pierwszy z przytoczonych przypadków reprezentuje komunikowanie się za pomocą najstarszej grupy mediów społecznościowych, gromadzącej społeczności wokół danego wyspecjalizowanego tematu, to jest fora internetowe oraz blogi. Kolejne reprezentować będą media społecznościowe powstałe w późniejszym czasie, które – poza mniejszym stażem – charakteryzują się wyższym stopniem interaktywności czy multimedialności, a niekwestionowany gwałtowny przyrost użytkowników oraz ich zaangażowania świadczy o rosnącej sile wpływu tych mediów na otoczenie.

Doskonałym przykładem błyskawicznego tempa rozprzestrzeniania się sytuacji kryzysowej w mediach społecznościowych jest amerykańska firma Kryptonite Locks, która reagując zbyt późno, naraziła się na poważne straty. To klasyczny – jeden z pierwszych na taką skalę – przypadek, który do tej pory jest szeroko cytowany w publikacjach. 12 września 2004 roku jeden z klientów firmy opublikował na forum rowerowym wpis o tym, jak w czasie kilkunastu sekund za pomocą zwykłego długopisu marki Bic można otworzyć popularne zabezpieczenia wspomnianej wyżej firmy, które miały chronić właścicieli rowerów przed ich kradzieżą. Na blogach, włączając w to blog elektroniki użytkowej Engadget, ukazało się nagranie pokazujące opisane rozbicie zabezpieczenia Kryptonite

w kształcie litery „U”¹⁹. Dopiero 16 września firma wydała pozbawione wyrazu oświadczenie, iż zamki wciąż „zniechęcają do kradzieży” oraz że nowa linia zabezpieczeń będzie „ulepszona”. Na Engadget pojawił się komentarz o treści: „trywialna pusta odpowiedź”, co oznacza, iż w blogosferze uznano, że to za mało ze strony firmy. Codziennie nowi blogerzy opisywali tę sprawę. 17 września ukazały się także artykuły w mediach tradycyjnych, w „The New York Times” oraz „The Associated Press”. To zapoczątkowało kolejną lawinę blogowych wpisów. Jak szacuje Technorati (internetowa wyszukiwarka blogów), do 19 września około 1,8 mln ludzi widziało wpisy dotyczące omawianej sytuacji. W końcu 22 września Kryptonite Locks ogłosiła, że wymieni każde wadliwe zabezpieczenie na nowe²⁰. Liczba wymienionych zabezpieczeń sięgnęła 380 tys. sztuk na całym świecie, wliczając w to dystrybutorów, dilerów i klientów indywidualnych²¹. Gdyby wcześniej firma włączyła się w dyskusję na blogach, prawdopodobnie nie kosztowałoby to jej aż 10 mln dolarów.

Kolejnym przykładem obrazującym tempo rozprzestrzeniania się informacji w mediach społecznościowych oraz brak wyczulenia na postawy pozostałych ich użytkowników jest przypadek światowego potentata produktów spożywczych – Nestlé. Międzynarodowa organizacja ekologiczna Greenpeace w marcu 2010 roku zamieściła w serwisie YouTube film przypominający spot reklamowy popularnego batona firmy Nestlé o nazwie KitKat, w którym znudzony pracownik biurowy w przerwie otwiera opakowanie batonika, wyjmując z niego palec orangutana i gryzie, nie przejmując się ociekającą na klawiaturę krwią. Wraz z zamieszczeniem spotu Greenpeace opublikował wpisy na swoich profilach w mediach społecznościowych oraz uruchomił dedykowaną stronę internetową. Celem kampanii skierowanej przeciw Nestlé było zaprzestanie wykorzystywania przez firmę w swoich produktach oleju palmowego, który pochodził z plantacji powstających w Indonezji na wylesianych terenach lasów deszczowych, stanowiących naturalne środowisko orangutanów²². Na witrynie znajdowały się linki do mediów społecznościowych umożliwiające łatwe udostępnianie informacji innym użytkownikom. Błyskawicznie na stronie Nestlé w serwisie Facebook pojawiły się negatywne komentarze, tak samo na Twitterze. Wielu z komentujących użytkowników zmieniło także zdjęcia profilowe na przekształcone logo KitKata – Nestlé Killer. Wpisy i komentarze moderatorów Nestlé, takie jak: „(...) Ale to nasza stro-

¹⁹ Przykładowe nagranie dostępne na: <http://www.bikeforums.net/video/1.mov>, dostęp: 18.08.2012.

²⁰ D. Kirkpatrick, Why there's no escaping the blog, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/01/10/8230982/index.htm, dostęp: 10.01.2005.

²¹ Dane na podstawie wywiadu przeprowadzonego z menedżerem ds. PR firmy Kryptonite Locks – Donną Tocci (D. Taylor, Debunking the myth of Kryptonite Locks and the Blogosphere, http://www.intuitive.com/blog/debunking_the_myth_of_kryptonite_locks_and_the_blogosphere.html, dostęp: 13.12.2005).

²² Greenpeace, Ask Nestlé to give rainforests a break, <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>, dostęp: 17.03.2010.

na, my ustalamy zasady, tak było zawsze” czy grożące usuwaniem komentarzy, których właściciele używali zmienionego logo Nestlé, dodatkowo rozwścieczyły komentujących²³. Nie sposób wymienić w ramach niniejszego artykułu wszystkich błędów komunikacyjnych firmy Nestlé. Szybka reakcja połączona z otwartą komunikacją, opartą na zasadach równoprawnej dyskusji z użytkownikami mediów społecznościowych, mogła nie tylko ograniczyć straty mierzone m.in. utratą reputacji, ale także powstrzymać kryzys. Nestlé ogłosiło, że do 2015 roku 100% oleju palmowego będzie pozyskiwane ze zrównoważonych źródeł²⁴.

Opisane wyżej przypadki łączą ich medialność oraz przyspieszenie, z jakim nabierało tempa rozprzestrzenianie się krytycznych informacji, polegające na ich przenikaniu do kolejnych mediów społecznościowych. Informacje opublikowane w jednym medium szybko przedostawały się do innych mediów – będących kolejnymi kanałami informacyjnymi – angażując w sprawę coraz to nowych użytkowników danych społeczności. Nie bez znaczenia była również powszechna znajomość marek dotkniętych kryzysem. Duża liczba użytkowników²⁵ zainteresowanych sprawami dotyczącymi tych marek przelożyła się na to, iż opisane problemy obu organizacji szybko stały się znane wśród szerokiego audytorium. Na tej podstawie wnioskować można, iż popularne marki mogą się potencjalnie borykać ze znacznie większym odzewem dotyczącym publikowanych treści w mediach społecznościowych niż te mniej znane, gromadzące mniejsze audytorium zaangażowane w ich sprawy. Jest to uzasadnione ze względu na skalę. Akceleracji komunikowania oraz jego rosnącemu znaczeniu w wirtualnych wspólnotach²⁶ – czy też inaczej – społecznościach sprzyja także cechująca je interaktywność, tworząca niejako sieciowe informacyjne autostrady²⁷.

Obserwuje się, iż w komunikowaniu, także za pomocą mediów społecznościowych, często negatywne informacje rozprzestrzeniają się znacznie szybciej niż te pozytywne. Doświadczył tego m.in. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Na

²³ Zob. wpisy i komentarze na oficjalnej stronie Nestlé w serwisie Facebook: <http://www.facebook.com/Nestlé>. Przejdź na tzw. osi czasu do marca 2010 roku.

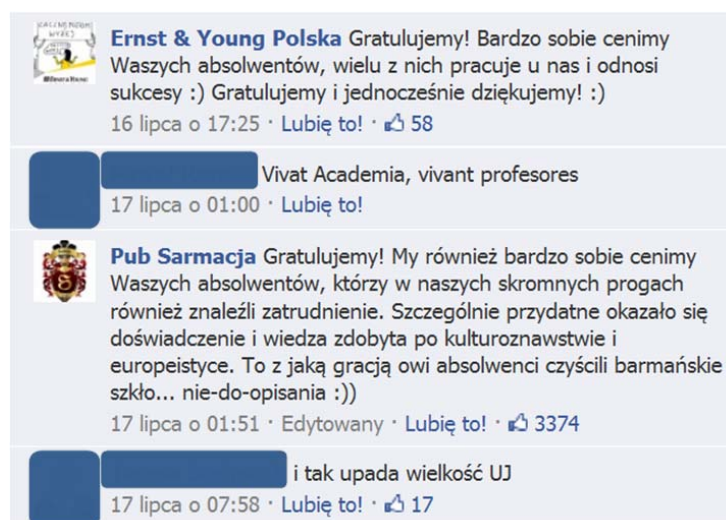
²⁴ Oficjalne oświadczenie Nestlé, Update on deforestation and palm oil, <http://www.Nestlé.com/Media/Statements/Pages/Update-on-deforestation-and-palm-oil.aspx>, dostęp: 30.05.2011.

²⁵ W przypadku firmy Kryptonite Locks zainteresowani użytkownicy to m.in. szerokie grono klientów, dystrybutorów czy pasjonatów rowerów zgromadzonych na forach i wokół blogów; w przypadku Nestlé przykładowo także osoby lubiące stronę marki na Facebooku (ich liczba wynosi 660 618), subskrybenci kanału Greenpeace w serwisie YouTube (ich liczba to 44 188; liczba wyświetleń opublikowanych filmów wynosi 22 479 480) czy obserwujący konto organizacji Greenpeace na Twitterze (567 412). Powyższe liczby przedstawiają stan na dzień 5 września 2012 r. – podano za informacjami zawartymi odpowiednio na kontach organizacji w serwisach: www.facebook.com, www.youtube.com, www.twitter.com.

²⁶ Idąc za M. Castellsem – „wirtualne” nie oznacza jednak, że nierzeczywiste. Są to interpersonalne sieci społeczne mogące generować wzajemność, a co za tym idzie zaangażowanie. Wirtualne wspólnoty są więc interaktywnymi sieciami „łączącymi w jeden system pisane, oralne i audio-wizualne modalności komunikacji ludzkiej”.

²⁷ M. Castells, Społeczeństwo sieci, WN PWN, Warszawa 2007, s. 335-369.

swojej stronie w serwisie Facebook opublikował 16 lipca 2012 roku wpis „Uniwersytet Jagielloński flagową jednostką nauki polskiej” wraz z linkiem do ich strony internetowej z informacją, iż minister nauki i szkolnictwa wyższego prof. Barbara Kudrycka ogłosiła listę Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących. W skład jednostek, którym przyznano status KNOW, weszły trzy wydziały UJ. Jednostki do końca 2017 roku otrzymają łącznie po 50 mln złotych na dalsze badania i rozwój. Komentarz do wpisu z gratulacjami oraz wyrazem zadowolenia z pracy absolwentów UJ na rzecz swojej organizacji zamieściła firma Ernst & Young Polska. W ironicznym tonie o negatywnym wydźwięku wpis skomentował krakowski Pub „Sarmacja” (rys. 2).



Rys. 2. Komentarze na stronie UJ w serwisie Facebook dla wpisu z dnia 16 lipca 2012 roku

Źródło: Strona internetowa Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w serwisie Facebook, <http://www.facebook.com/jagiellonian.university>, dostęp: 19.08.2012.

Dokonano analizy jakościowej i ilościowej opisanego przypadku. W 38 godzin komentarz pubu uzyskał 1537 kliknięć „Lubię to”, przy czym do tego czasu komentarz Ernst & Young otrzymał jedynie 22 takie kliknięcia²⁸. Stan na dzień 28 sierpnia 2012 roku to analogicznie 3409 i 62 kliknięcia „Lubię to”. Wpis UJ polubiło 158 osób. Zdecydowana większość ze 123 komentarzy pojawiła się w dwa dni, licząc od pojawienia się wpisu pubu, natomiast ponad 95% wpisów dokonano w przeciągu czterech dni. 43 ze 123 komentarzy mają wydźwięk negatywny dla UJ lub popierają wpis Pubu „Sarmacja” i wygenerowały 83,22% z wszystkich

²⁸ Ż. Gotowska, Kontrowersyjny komentarz na profilu UJ. „Napisałismy bolesną prawdę”, <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/kontrowersyjny-komentarz-na-profilu-uj-napisalismsy,1,5192798,wiadomosc.html>, dostęp: 18.07.2012.

5208 kliknięć „Lubię to” dla ogółu komentarzy²⁹. 65 komentarzy ma wydźwięk neutralny i wygenerowało 12,85% kliknięć „Lubię to”, a 15 komentarzy o wydźwięku pozytywnym dla UJ lub w obronie tejże uczelni otrzymało jedynie 3,94% takich kliknięć. Jak można zaobserwować, negatywny wpis Pubu „Sarmacja” wśród komentującej społeczności Facebooka wygenerował zdecydowanie większy odzew od pozytywnego wpisu Ernst & Young. Uniwersytet Jagielloński do tej pory nie skomentował wpisu, co może świadczyć o przyjętej przez siebie taktyce bierności, nieangażowania się we wpisy merytorycznie nieuzasadnione. Po 20 lipca 2012 roku wpis UJ skomentowano jedynie 3 razy (ostatni komentarz w dniu 11 sierpnia 2012 roku), co świadczy o wygaśnięciu zainteresowania wpisem. Sytuacja problemowa nie przerodziła się w kryzys. W popularnej wyszukiwarce Google na frazę o treści „UJ flagową jednostką nauki polskiej” otrzymano jedynie 10 wyszukiwań dotyczących kontrowersyjnego wpisu³⁰.

Powyższe przykłady pokazują, iż wraz ze wzrostem tempa rozprzestrzeniania się informacji w mediach społecznościowych wzrasta potencjalne niebezpieczeństwo wystąpienia szybkiej reakcji na daną sytuację problemową wśród użytkowników tych mediów, a co za tym idzie – wzrasta także niebezpieczeństwo wystąpienia sytuacji problemowej czy kryzysu o gwałtownym, to jest szybkim rozwoju. Tym samym, również ze względu na wzrastającą skalę problemu, skraca się czas reakcji organizacji na daną sytuację, a także zmniejsza się szansa na jej kontrolowanie czy też ograniczanie strat. Nie oznacza to jednak, że w każdym przypadku odpowiednią reakcją jest włączanie się do dyskusji.

Podsumowanie

Powstanie mediów społecznościowych zmieniło diametralnie nie tylko sposób wymiany informacji, wiedzy czy opinii, ale także zdecydowanie przyspieszyło wszystkie procesy zachodzące za ich pośrednictwem, w tym komunikację w sytuacjach kryzysowych. Zmiana, niosąca za sobą ogromny potencjał, przyczyniła się do obecności wielu firm i instytucji w tym specyficznym środowisku, w którym „zaangażowanie jest nieco podobne do otrzymania za darmo szczeniaka. Na początku nie kosztuje i wygląda na nic innego, jak tylko zabawę – dopóki nie pogryzie dywanu, nie zje roślin sąsiada i nie będzie kosztował tysięcy dolarów podczas wizyt u weterynarza”³¹. Brak uczestnictwa w mediach społecznościowych nie jest

²⁹ Profil Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w serwisie Facebook, <http://www.facebook.com/jagiellonian.university>, dostęp: 19.08.2012.

³⁰ Sprawdzono 10 pierwszych stron wyszukiwania, odrzucono powielające się treści w obrębie jednej domeny oraz wyszukiwania pochodzące z domeny www.facebook.com.

³¹ N. Smith, R. Wollan, C. Zhou, *Social Media Management Handbook. Everything you need to know to get social media working in your business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011, s. IX.

jednak sposobem na uniknięcie problemów. Dyskusja toczy się tam bez względu na to, czy dana organizacja jest aktywna w sieci, czy nie³². Co więcej, odbywa się 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu, a informacje tam opublikowane rozprzestrzeniają się w błyskawicznym tempie, szczególnie te złe. O akceleracji komunikowania się za pomocą mediów społecznościowych świadczą przypadki firm dotkniętych sytuacjami kryzysowymi, które rozpoczęły się i szybko rozprzestrzeniły nie tylko wewnątrz tych społeczności, ale i poza nimi, przenikając do kolejnych mediów poprzez połączonych w sieci ich użytkowników. Jedyną skuteczną obroną w kryzysie, który wyrósł w mediach społecznościowych, zdaje się być zatem komunikacja wewnątrz tychże społeczności. Powinna trafiać do publiczności tym samym kanałem, być szybsza niż kiedykolwiek i bardziej otwarta. W niektórych jednak przypadkach brak reakcji może skutkować wygaśnięciem zainteresowania zarówno ze strony mediów, jak i użytkowników zgromadzonych w obrębie danej społeczności, a tym samym doprowadzić do zażegnania sytuacji kryzysowej.

Poprzez obecność i budowanie relacji organizacji z użytkownikami w mediach społecznościowych kształtowany jest ich wizerunek, który może zostać diametralnie zmieniony w krótkim czasie. Wnioskować można, iż w celu ochrony reputacji firmy czy instytucji media społecznościowe wymuszają niejako konieczność wypracowania nowych metod i technik zarządzania kryzysem wizerunkowym, włączając w nie m.in. bieżące monitorowanie tych mediów, szybkie i zdecydowane reagowanie oraz politykę otwartej komunikacji za ich pośrednictwem. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, iż każde zajście w sieci zostawia po sobie ślad, choćby w wynikach wyszukiwarek. Przed firmami i instytucjami stoi zatem trudne zadanie – przygotowanie się na kryzys błyskawiczny.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., Firma wobec zagrożeń: identyfikacja problemów, Poltext, Warszawa 1997.
- Ayanso A., Herath T., Lertwachara K., Social Web: Web 2.0 Technologies to Enhance Knowledge Communities, w: Community-Built Databases: Research and Development, red. E. Perdede, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2011.
- Castells M., Społeczeństwo sieci, WN PWN, Warszawa 2007.
- Evans L., Social Media Marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych, Helion, Gliwice 2011.
- Goyette I., e-WOM Scale: Word-of-Mouth Measurement Scale for e-Services Context, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2010, No. 27(1).

³² L. Evans, Social Media Marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych, Helion, Gliwice 2011.

- International Telecommunication Union, Trends in telecommunication reform 2012. Smart regulation in a broadband world. Summary, ITU, Geneva 2012.
- Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., New media: A critical introduction, Routledge, London 2003.
- Łaszyn A.: Komunikacja kryzysowa, w: Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków, Związek Firm Public Relations, Warszawa 2006.
- Łuczak M., Ryzyko i kryzys w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- Mitroff I. I., Pearson C. M., Zarządzanie sytuacją kryzysową. Czyli jak ochronić firmę przed najgorszym, Business Press, Warszawa 1998.
- Murdoch A., Komunikowanie w kryzysie. Jak ratować wizerunek firmy, Poltext, Warszawa 2003.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary, 8th ed., Oxford University Press, Oxford 2010.
- Regester M., Larkin J., Zarządzanie kryzysem, PWE, Warszawa 2005.
- Rydzak W., Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych, w: J. Olędzki, D. Tworzyno, Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, WN PWN, Warszawa 2007.
- Smektała T., Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw, Astrum, Wrocław 2005.
- Smith N., Wollan R., Zhou C., Social Media Management Handbook. Everything you need to know to get social media working in your business, John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- Żbikowska A., Public relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce, PWE, Warszawa 2005.

Źródła internetowe

wiadomosci.onet.pl.
www.bikeforums.net.
www.davidhenderson.com.
www.ebizmba.com.
www.emarketer.com.
www.facebook.com.
www.greenpeace.org.
www.internetworldstats.com.
www.intuitive.com.
www.mashable.com.
www.money.cnn.com.
www.Nestlé.com.
www.slideshare.net/sociallogilvy/.
www.twitter.com.
www.youtube.com.
www.zenithoptimedia.com.

**ACCELERATION OF COMMUNICATION IN THE ERA OF SOCIAL MEDIA.
IMPLICATIONS FOR CRISIS MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION**

Key words: public relations, social media, problematic situation, crisis, crisis management

Summary

The aim of the paper is to present the changes in crisis communication resulting from the rising popularity of social media. It elaborates on the advantages as well as threats of social media for companies and institutions regardless of whether they are active in this specific virtual environment or not. In order to define the communication processes taking place in social media such phenomena as e-WOM (electronic word-of-mouth) or viral effect have been introduced. Moreover, notions like threat, problematic situation and crisis have been defined. The case studies presented here illustrate how fast information is published and shared via blogs, microblogs and social portals and what are the implications for crisis management in an organization related to it.