

Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych

Grzegorz Hajduk

Rozpatrzenie specyfiki kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych (*social media*) wymaga na wstępie odniesienia się do samego zjawiska oraz pojęcia kryzysu. Bywa ono interpretowane różnorodnie, a najczęściej definiuje się je w obszarach nauk ekonomicznych oraz społecznych. W odniesieniu do organizacji gospodarczych kryzys oznacza stan, w którym w skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zostaje zagrożona realizacja podstawowych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji¹. Jest on równocześnie mało prawdopodobnym i silnym wydarzeniem zagrażającym rentowności organizacji, które charakteryzuje się niejednoznacznością przyczyn, skutków i sposobów rozwiązania, a także wymogiem szybkiego podejmowania decyzji². Współcześnie kryzysy często traktuje się jako naturalne zjawiska w cyklu życia przedsiębiorstwa, które są niejako wpisane w jego działalność³. W kontekście społecznym kryzys jest utożsamiany ze stanem kumulacji napięć i konfliktów społecznych, których rozwiązanie wymaga wyjścia poza rozwiązania stosowane do tej pory⁴.

Pojęcia „kryzys wizerunkowy” oraz „kryzys medialny” mają swoje powiązania zarówno ze sferą gospodarowania, jak i funkcjonowaniem społeczeństw i komunikacją społeczną. Problemy natury ekonomicznej w organizacjach gospodarczych stanowią częste źródło kryzysów wizerunkowych, których skutkiem jest utrata zaufania ze strony otoczenia i powstanie problemów w sferze komunikacji z nim. Negatywne informacje dotyczące organizacji, pojawiające się w mediach i w tak zwanej „sferze publicznej”, godzą w jej reputację, ale mogą też doprowadzić do bankructwa, nawet wtedy, gdy ich treść bezpośrednio nie dotyczy kondycji ekonomicznej.

Wzrost popularności i znaczenia mediów społecznościowych jest dla współczesnych organizacji zarówno szansą, jak i wyzwaniem. *Social media* umożliwiają skuteczną interakcję z otoczeniem, ale równocześnie to właśnie w tej przestrzeni wymiany informacji dochodzi coraz częściej do publikacji znacząco godzących w wizerunek i reputację organizacji. Celem artykułu jest ukazanie specyfiki kryzysów w mediach społecznościowych, wraz z próbą określenia pola znaczeniowego tego pojęcia w oparciu o przegląd literatury, własne doświadczenia praktyczne oraz analizę studiów przypadku.

¹ B. Barczak, K. Bartusik, *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych* [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Kraków 2010, s. 13–14.

² C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 1, s. 3.

³ B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 15.

⁴ Encyklopedia PWN, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys;4011371.html> [dostęp: 15.04.2017].

Rola mediów społecznościowych w komunikacji organizacji z otoczeniem

Rzeczywistość gospodarcza charakteryzuje się dużą dynamiką zmian w zakresie postaw i zachowań grup odbiorców tworzących publiczność organizacji. Szczególnie istotny wpływ na to zjawisko ma wzrost zakresu wykorzystania internetu. Komunikacja w jego przestrzeni wymaga nieco innych metod, narzędzi i umiejętności niż tradycyjnie rozumiana masowa komunikacja z otoczeniem. Dużym wyzwaniem dla organizacji stało się wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do budowania i ochrony ich wizerunku. Pojęcie *social media* jest zwykle odnoszone do funkcjonowania internetowych sieci społecznościowych. Andreas Kaplan i Michael Haenlein określili w ten sposób grupę aplikacji bazujących na rozwiązaniach internetowych, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, i które umożliwiają tworzenie oraz wymianę treści wygenerowanych przez użytkowników⁵. Jedną z najszerzych definicji medium społecznościowego określa w ten sposób każdą stronę w internecie, w której zachodzi interakcja między użytkownikami⁶. Pojęciem pokrewnym względem mediów społecznościowych jest serwis/portał społecznościowy (*social network site*). Nicole B. Ellison określił w ten sposób usługi bazujące na rozwiązaniach internetowych, które umożliwiają użytkownikom tworzenie publicznych lub półpublicznych profili w obrębie ograniczonego systemu, two-

zenie list użytkowników, z którymi współdzielą się informacje oraz wyświetlanie i przeglądanie połączeń pomiędzy użytkownikami⁷. Do najpopularniejszych serwisów społecznościowych zalicza się obecnie Facebook, Instagram, Twitter, YouTube.

Zaangażowanie użytkowników serwisów społecznościowych, których łączą wspólne zainteresowania i którzy budują wzajemne relacje w ramach powstających społeczności, określa się mianem *social networking*⁸. To sformułowanie, trudne do przetłumaczenia na język polski, wyraża zakres aktywności opierającej się na wykorzystaniu stron i usług internetowych do interakcji z innymi użytkownikami internetu.

Serwisy społecznościowe stały się na początku XXI wieku bardzo popularnymi platformami wymiany informacji, które współtworzą infrastrukturę mediów społecznościowych. Ich funkcjonowanie wynika z potrzeby afiliacji, czyli przynależności do pewnej elitarnej grupy społecznej ludzi decydujących o kształcie i treści wirtualnego świata, jakim jest internet⁹. Zaspokajają one potrzebę intensywnego asynchronicznego komunikowania się i wspierają proces tworzenia relacji międzyludzkich¹⁰. W odróżnieniu od mediów tradycyjnych, w przestrzeni mediów społecznościowych do dyskusji może w dowolnym czasie włączyć się każdy użytkownik zainteresowany tematem. Ta specyficzna cecha pozwala na zaangażowanie w dialog wielu odbiorców, ale równocześnie wiąże się z ryzykiem utraty kontroli nad prowadzoną wymianą informacji.

⁵ A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, "Business Horizons" 2010, t. 53, nr 1, s. 61.

⁶ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem w social media*, Gliwice 2013, s. 10.

⁷ N.B. Ellison, *Social network sites: Definition, history and scholarship*, "Journal of Computer-Mediated Communication" 2007, t. 13, nr 1, s. 211.

⁸ S. Edosomwan i in., *The history of social media and its impact on business*, "Journal of Applied Management and Entrepreneurship" 2011, t. 16, nr 3, s. 79–91.

⁹ M. Karciarz, M. Dutko, *Informacja w Internecie*, Warszawa 2010, s. 16.

¹⁰ K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: Przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non profit*, Warszawa 2011, s. 48.

Media społecznościowe podlegają ciągłemu rozwojowi i przeobrażeniom. Zmieniają się usługi oferowane przez poszczególne serwisy, zakres ich funkcjonalności, jak również ich popularność. Jak zwraca uwagę John Lovett, pojawianie się i znikanie poszczególnych kanałów jest zjawiskiem nieuniknionym, jednak kluczowe elementy programu wykorzystania mediów społecznościowych nie zmieniają się. Należą do nich: strategia, wybór odbiorców, zaangażowanie, dobór treści, ludzie, tożsamość, mierniki, polityka komunikacji, zarządzanie kryzysowe, determinacja¹¹. Firmy, które chcą efektywnie wykorzystywać tę przestrzeń dialogu z rynkiem powinny działać według przyjętej strategii, zgodnie z opracowanym programem komunikacji zintegrowanej, umiejętnie wykorzystując dostępne kanały i narzędzia komunikacji online.

Dużym problemem w zarządzaniu wizerunkiem firm i organizacji w dobie popularności mediów społecznościowych jest ocena wiarygodności, rangi i kontekstu informacji publikowanych za ich pośrednictwem. Jakość informacji wygenerowanych przez użytkowników serwisów społecznościowych determinuje sukces w rozwiązywaniu problemów podejmowanych przez publiczność online, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych¹². Źródło informacji ma duży wpływ na skuteczność zarządzania kryzysowego. Dlatego w epoce charakteryzującej się dużą ilością danych online źródła informacji i ich wiarygodność kształtują wątek reputacyjny podczas kryzysu organizacyjnego¹³. Analiza

i selekcja dużej liczby publikacji w *social media* staje się wyzwaniem, które przerasta wiele współczesnych organizacji. Z drugiej strony, pomijanie tej sfery wymiany informacji w całościowym procesie zarządzania wizerunkiem nie tylko ogranicza możliwości jego kształtowania, ale również stanowi ryzyko przeoczenia ważnych symptomów kryzysów. Coraz bardziej adekwatna do rzeczywistości staje się teza, że współczesne organizacje nie stają już tylko przez wyborem, czy włączyć media społecznościowe do zarządzania kryzysowego, tylko przed decyzją – jak to zrobić¹⁴.

Uwarunkowania i specyfika zarządzania kryzysowego w mediach społecznościowych

Zarządzanie sytuacją kryzysową jest utożsamiane z działaniami prewencyjnymi, przewidywaniem potencjalnych sytuacji zagrażających wizerunkowi i reputacji organizacji, konstruowaniem strategii przeciwdziałających ich wystąpieniu, a jeżeli sytuacja kryzysowa wystąpi – z minimalizowaniem jej skutków¹⁵. Kryzysy wizerunkowe mogą mieć różne źródła i przyczyny, które determinują podejmowane decyzje i wynikające z nich ewentualne reakcje antykryzysowe. Zdaniem Krystyny Wojcik, ich źródłem mogą być technika i technologia, zachowania ludzi wobec organizacji (powstanie grup interesu i nacisku społecznego na organizację), błędy zarządzania (przekroczenie przepisów, norm wymaganych przez członków organizacji lub jej otoczenie społeczne) lub problemy natury

¹¹ J. Lovett, *Social media metrics secrets*, Indianapolis 2011, t. 159, s. 17–18.

¹² O. Oh, M. Agrawal, H.R. Rao, *Community intelligence and social media services: A rumor theoretic analysis of tweets during social crises*, "Mis Quarterly" 2013, t. 37, nr 2, s. 421.

¹³ W. van Zoonen, T. van der Meer, *The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era*, "Journal of Public Relations Research" 2015, t. 27, nr 5, s. 384.

¹⁴ Y. Jin, B.F. Liu, L.L. Austin, *Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses*, "Communication Research" 2014, t. 41, nr 1, s. 76.

¹⁵ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015, s. 55.

ekonomicznej¹⁶. Przyczyny kryzysów można zgrupować w dwie kategorie: techniczno-ekonomiczne oraz społeczno-organizacyjne¹⁷. Peter Snyder, wraz ze współautorami, zaproponował czteropolową macierz klasyfikującą kryzysy w organizacji, z uwzględnieniem źródła kryzysu (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia (typowe i nietypowe)¹⁸. (rys. 1.)

Źródło kryzysu	WEWNĘTRZNY TYPOWY <i>Internal-normal</i>	WEWNĘTRZNY NIETYPOWY <i>Internal-abnormal</i>
	ZEWNĘTRZNY TYPOWY <i>External-normal</i>	ZEWNĘTRZNY NIETYPOWY <i>External-abnormal</i>

Prawdopodobieństwo kryzysu

Rys. 1. Typologia kryzysów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Snyder i in., *Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis*, "Journal of Business Ethics" 2006, t. 63, nr 4, s. 374.

Typowe kryzysy wewnętrzne dotyczą sytuacji problemowych (np. wypadek przy pracy, wadliwy produkt) najbardziej przewidywalnych dla danej firmy, natomiast grupa kryzysów wewnętrznych, nietypowych, charakteryzuje się niższą przewidywalnością (np. skandal obcza-

jowy w firmie, kradzież danych i in.). Kryzysy zewnętrzne typowe są możliwe do przewidzenia, a wynikają głównie ze zmiany uwarunkowań rynkowych (załamanie koniunktury, działania konkurencji itp.), podczas gdy nietypowe kryzysy zewnętrzne charakteryzują się mało przewidywalnym miejscem i czasem powstania (katastrofy naturalne, „czarny PR” i in.)¹⁹. W tej ostatniej kategorii mieści się większość sytuacji kryzysowych, które są inicjowane w kanałach *social media*, lub które za ich pośrednictwem zostają upublicznione.

Kryzys w *social media* jest problemem, który pojawia się w mediach społecznościowych lub jest przez nie wzmacniany i skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach głównych, wywołując zmiany w procesie biznesowym lub straty finansowe²⁰. Specyfiką tego rodzaju kryzysu jest upublicznienie negatywnej informacji o firmie, która ma szeroki zasięg, i z każdą godziną dociera ona do kolejnych tysięcy użytkowników²¹. Kryzysy w mediach społecznościowych są często powiązane z konfliktami. Dawniej sytuacje konfliktowe pomiędzy dwiema stronami mogły być rozwiązywane drogą dojścia do porozumienia i osiągnięcia kompromisu, który kończył konflikt. W obecnej rzeczywistości w każdy taki konflikt może się włączyć trzecia strona – opinia publiczna – która, choć nie jest bezpośrednio zaangażowana, może mieć ogromny wpływ na przebieg kryzysu/konfliktu²². Dynamika przebiegu sytuacji kryzysowych w *social media*

¹⁶ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2009, s. 384.

¹⁷ C.M. Pearson, I.I. Mitroff, *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*, "The Academy of Management Executive" 1993, nr 7 (1), s. 48–59.

¹⁸ P. Snyder i in., *Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis*, "Journal of Business Ethics" 2006, t. 63, nr 4, s. 374.

¹⁹ Tamże, s. 372–374.

²⁰ J. Owyang, *Social media crises on rise: Be prepared by climbing the social business hierarchy of needs*, Altimeter 2011, <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> [dostęp: 18.04.2017].

²¹ G. Miller, *Kryzys w mediach społecznościowych. Jak nim zarządzać* [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Warszawa 2012, s. 46.

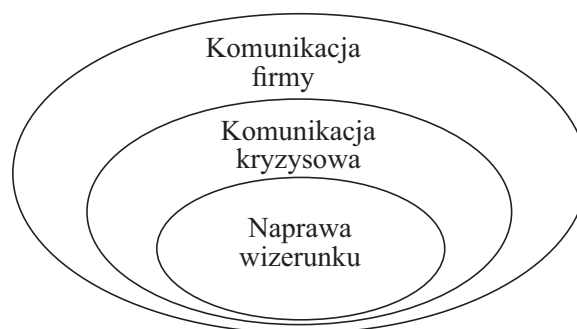
²² T. Smektała, *Komunikacja wizerunkowa w sytuacjach kryzysowych firmy*, Wrocław 2016, s. 82.

jest zazwyczaj bardzo wysoka. Jeżeli jednak negatywne wpisy, publikacje i wzmianki nie mają konsekwencji biznesowych dla firmy, lub wizerunkowych dla marki, to nie powinny być one klasyfikowane jako sytuacje kryzysowe. Podczas reakcji na publikacje i wpisy użytkowników serwisów społecznościowych ważne jest zdroworozsądkowe podejście do rozwoju sytuacji. Trolle internetowi, hejterzy, krytycy, obrońcy to tylko niektóre z kategorii użytkowników różniących się między sobą sposobami zachowania w przestrzeni internetu. Negatywne konsekwencje wizerunkowe może przynieść zarówno reagowanie na niekorzystne wpisy, jak i usunięcie lub pozostawienie ich bez reakcji. O selekcji wpisów i publikacji o negatywnym wydźwięku powinien decydować kontekst sytuacyjny, a ich prawidłowe zakwalifikowanie pozwala dobrać prawidłowe reakcje, i w konsekwencji – ochronić wizerunek przed jego naruszeniem.

Jeżeli w wyniku wystąpienia sytuacji kryzysowej doszło do utraty lub nadwerżenia wizerunku organizacji, z reguły są podejmowane działania naprawcze, których efektem powinien być powrót do sytuacji sprzed kryzysu. Stanowią one ważną część tzw. komunikacji kryzysowej firmy, która z kolei współtworzy wraz z innymi działaniami całościową komunikację firmy (rys. 2.)

Działania naprawcze dotyczące wizerunku nie powinny być realizowane w oderwaniu od ustalonej strategii komunikacji organizacji czy komunikacji kryzysowej stanowiącej jej ważną część. Równocześnie na ich skuteczność ma wpływ wiele innych działań komunikacyjnych podejmowanych przez organizację. Zachowanie spójności przekazu i zintegrowane podejście do komunikowania z otoczeniem pozwala zbu-

dować wizerunek bardziej odporny na sytuacje kryzysowe oraz ułatwia powrót do stanu sprzed wystąpienia problemów wizerunkowych.



Rys. 2. Naprawa wizerunku jako obszar komunikacji firmy

Źródło: na podstawie W.L. Benoit, *Accounts, excuses and apologies: Image repair theory and research*, Albany 2014, s. 4.

W przeciwieństwie do racjonalnych reakcji, w tradycyjnych kontekstach biznesowych wiele reakcji człowieka podczas kryzysów jest odruchowych. Dlatego warto wykorzystywać analizę wcześniejszych ekstremalnych wydarzeń do tego, aby właściwie reagować podczas sytuacji kryzysowych²³. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kryzysów w mediach społecznościowych, charakteryzujących się wysokim poziomem spontaniczności i szybkości reakcji zaangażowanej publiczności. Na kształtowanie się opinii publicznej w czasie kryzysu duży wpływ mają postawy i uprzedzenia społeczne. Ich wcześniejsze zidentyfikowanie i skategoryzowanie pozwala na wykrycie symptomów możliwych sytuacji problemowych. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe powinny być wrażliwe na te symptomy zarówno przed, jak i podczas sytuacji kryzysowych²⁴. W *social media* to emocje są jednymi z ważniejszych uwarunkowań przebiegu sytuacji kry-

²³ O. Oh, M. Agrawal, H.R. Rao, *Community intelligence...*, dz. cyt., s. 421.

²⁴ S. Nilsson, A. Alvinus, A. Enander, *Frames of public relations in crisis*, "Journal of Contingencies and Crisis Management" 2016, t. 24, nr 1, s. 25.

zysowej. Reakcje na nie powinny być jednak wyważone i racjonalne.

Zarządzanie kryzysowe jest skomplikowanym wyzwaniem, wymagającym szybkości w podejmowaniu decyzji, których rezultaty są trudne do przewidzenia. Z drugiej strony, opóźnianie lub unikanie reakcji w większości przypadków skutkuje negatywnymi konsekwencjami wizerunkowymi. Z pomocą mogą tutaj przyjść opracowania naukowe, takie jak np. proponowana przez Timothy Coombs'a sytuacyjna teoria zarządzania kryzysem (Situational Crisis Communication Theory, SCCT). Dostarcza ona opartych na faktach ram dla zrozumienia sposobów maksymalizacji ochrony reputacji przez komunikację po wystąpieniu kryzysu²⁵. Istotą tej koncepcji jest minimalizowanie negatywnego wpływu kryzysu na reputację przedsiębiorstwa. Każda z sytuacji kryzysowych ma jednak swoją specyfikę, dlatego uniwersalne i modelowe rozwiązania mogą stanowić jedynie odpowiedź przy planowaniu reakcji adekwatnych do rzeczywistych problemów wizerunkowych. Można zaryzykować stwierdzenie, że w dobie popularności mediów społecznościowych wykorzystanie szczegółowych instrukcji i scenariuszy antykryzysowych nie sprawdza się, a przynajmniej nie zawsze przynosi rezultaty stosowne do wysiłku i nakładów poniesionych na ich przygotowanie. Tempo zmian technologicznych, ewolucja usług, użyteczności, funkcji i możliwości poszczególnych kanałów komunikacji w internecie dodatkowo utrudniają przygotowanie skutecznych instrukcji antykryzysowych.

Kluczem do wyboru strategii naprawy wizerunku jest przeanalizowanie natury ataków lub skarg, które wywołują kryzys. Ważne do ustalenia fakty to: czy oskarżany podmiot jest odpowie-

dzialny za czyn oraz czy czyn ten jest uznawany za obraźliwy. Należy pamiętać, że opinia publiczności jest ważniejsza niż rzeczywistość. Bardziej istotne od tego czy firma faktycznie odpowiada za czyn wywołujący kryzys jest to, czy zostanie ona uznana za odpowiedzialną przez określoną publiczność. Dopóki publiczność uważa firmę za winną, jej wizerunek jest zagrożony²⁶. Taka sytuacja wymaga odpowiedniej reakcji, której skutkiem powinno być szybkie wyjaśnienie sytuacji przez dostarczenie argumentów będących w stanie dotrzeć do publiczności, które następnie zostaną właściwie zrozumiane i w konsekwencji przyczynią się do zmiany negatywnych odczuć i przekonań. Prowadząc komunikację kryzysową, należy przede wszystkim uwzględnić opinie klientów, ponieważ taka reakcja pozwala najszybciej ograniczyć straty ekonomiczne.

W obecnych warunkach konieczne staje się poszukiwanie nowych sposobów przewidywania kryzysów i reagowania na nie. Wielkość i tempo przepływu informacji są zbyt duże, aby ich ilościowa analiza mogła zapewnić odpowiednio szybkie reakcje. W obliczu kryzysu wizerunkowego niezbędne stają się umiejętności w zakresie analizy wrażliwości, kreatywnego myślenia, planowania awaryjnego itp. Stają się one równie ważne, jak sprawność w podejmowaniu decyzji i spójna komunikacja. Nie ma łatwych sposobów w zarządzaniu zmianami i kryzysami. Podobnie nadużyciem jest sugerowanie, że istnieje wiele uniwersalnych procedur lub technik, które mogą dać kierownictwu możliwość wyjścia naprzeciw trudnościom, z którymi się zmagają²⁷. Teoria bardzo często odbiega od rzeczywistości, a reakcje publiczności są bardzo trudne do przewidzenia. Aby zwiększyć szanse powodzenia, warto wyciągać

²⁵ W.T. Coombs, *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*, "Corporate Reputation Review" 2007, t. 10, nr 3.

²⁶ W.L. Benoit, *Image repair discourse and crisis communication*, "Public Relations Review" 1997, t. 23, nr 2, s. 177.

²⁷ S.A. Booth, *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*, 2015, s. 6.

wnioski z błędów popełnianych przez innych oraz nieustannie obserwować funkcjonowanie internetowych społeczności.

Jak zwraca uwagę Monika Czaplicka, kryzys w *social media* może zostać zainicjowany w kanale internetowym (kryzys przez *social media*) lub może być przez niego jedynie rozprzestrzeniany (kryzys w *social media*)²⁸. Wraz ze wzrostem znaczenia internetu jako kanału komunikacji to rozróżnienie staje się coraz trudniejsze do uzasadnienia. Współczesne media masowe, takie jak telewizja, radio czy prasa, a już w szczególności ich internetowe odpowiedniki, jakimi są portale informacyjne, powszechnie sięgają po informacje, których źródłem są serwisy społecznościowe. *Social media* mogą mieć swój udział w ciągu wydarzeń skutkujących kryzysem organizacji, jak również mogą być przestrzenią, w której taki ciąg wydarzeń jest inicjowany (rys. 3.).

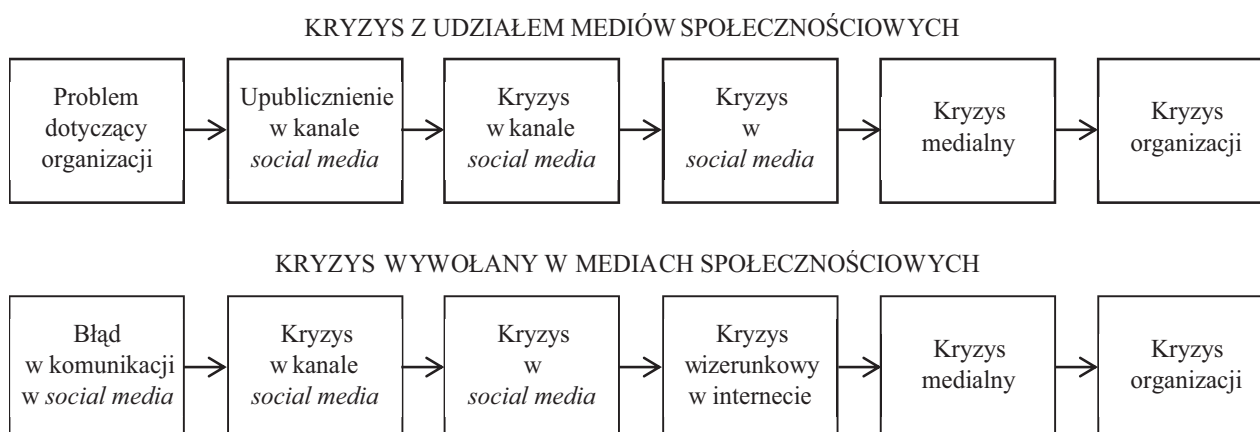
Wzrost wpływu i znaczenia internetowych społeczności skupionych w ramach serwisów społecznościowych powoduje, że błędy popełnione w komunikacji z nimi skutkują rozwojem sytuacji kryzysowych rozszerzających się

poza dany kanał *social media* i przenoszących się do innych mediów, w tym do mediów tradycyjnych. Ich konsekwencjami bywają bojkoty konsumenckie, utrata partnerów handlowych obawiających się własnych strat wizerunkowych, utrata zaufania inwestorów, spadki kursów akcji i itp.

Przykłady kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych

Analiza studiów przypadku stanowi ważny element edukacji przygotowującej do zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu zostaną podane jedynie skrócone opisy kilku wybranych sytuacji kryzysowych, na które miało wpływ funkcjonowanie mediów społecznościowych.

Przykładem kryzysu wizerunkowego powstałego w wyniku błędu w komunikacji w kanale *social media* był problem marki „Żytnia”, który został wywołany publikacją informacji na stronie firmowej marki w serwisie Facebook w sierpniu 2015 r. Zamieszczenie tam zdjęcia śmiertelnie pobitego uczestnika demonstracji Solidarności z 1982 roku, z komentarzem „Gdy



Rys. 3. Kryzysy z udziałem mediów społecznościowych a kryzysy wywołane w mediach społecznościowych

Źródło: opracowanie własne

²⁸ M. Czaplicka, *Zarządzanie kryzysem...*, dz. cyt., s. 13.

wieczór kawalerski wymknie się spod kontroli. Wina Żytniej?”, spowodowało, że tym tematem zajęły się niemal wszystkie rodzaje mediów, a firma musiała sobie poradzić z dużym natężeniem negatywnych reakcji i komentarzy dotyczących jej marki. Dodatkowo konieczne było tłumaczenie się z wykorzystania w celach promocyjnych zdjęcia wykonanego w sierpniu 1982 r. przez Krzysztofa Raczkowiaka, bez zgody autora. Sprawa kryzysu wizerunkowego „Żytniej” stała się przykładem tego, jak niekompetencja agencji *social media*, której powierzono prowadzenie profilu firmowego, może stać się przyczyną poważnego kryzysu medialnego dla marki.

Niektóre społeczności internetowe charakteryzują się wyjątkowo wysokim poziomem solidarności w sytuacjach, gdy ich członkowie wchodzi w konflikt z firmami lub instytucjami. Taką specyfikę posiada np. społeczność użytkowników serwisu wykop.pl²⁹. Przykładem może być tutaj problem dystrybutora produktów spożywczych marki Smakko z początku 2017 r. Pojedynczy przypadek skażenia produktu larwami owadów został przez firmę potraktowany poważnie, czego konsekwencją było szybkie wycofanie produktu, sprawdzenie partii towaru, zmiana procedur kontrolnych, zrekompensowanie strat osobie, która zakupiła wadliwy produkt. Skupienie się na wyeliminowaniu problemu wewnątrz organizacji i zapewnieniu bezpieczeństwa konsumentom nie poszło jednak w parze z właściwą komunikacją. W wyniku niezrozumienia kontekstu oraz znaczenia sloganu, jakim posługują się użytkownicy serwisów społecznościowych, firma

popewniła błąd. Klient, który zgłosił problem z produktem i otrzymał rekompensatę, prowadząc relację z przebiegu sprawy w *social media*, określił właścicieli firmy „śmieszkami”, za co firma w prywatnej wiadomości zagroziła mu pozwem sądowym. Post upubliczniający otrzymane od firmy ostrzeżenie wywołał burzliwą reakcję społeczności skupionej w ramach serwisu wykop.pl, której konsekwencją były setki negatywnych wpisów w kanałach tego serwisu oraz obraźliwych komentarzy na profilu marki w serwisie Facebook, telefony i e-maile z pogroźkami, ataki na stronę internetową firmy itp. Ich autorami i inicjatorami byli członkowie internetowej społeczności, którą w tym przypadku można również określić mianem „plemienia cyfrowego” ze względu na wysoki stopień utożsamiania się jego członków ze społecznością. Na skutek dużej determinacji przedstawicieli takiej nieformalnej grupy, której celem staje się upokorzenie marki i chęć odwetu za jej niewłaściwe zachowanie, może dojść do trwałych strat wizerunkowych, niewspółmiernych wobec popełnionych uchybień w komunikacji.

Dochodzenie swoich praw na drodze sądowej nie oznacza powstrzymania kryzysu wizerunkowego, nawet jeżeli prawo jest po stronie powoda. Przykładem może być konflikt vlogera kulinarnego, twórcy programu „Kocham gotować” w serwisie YouTube z firmą Sokołów SA, który rozpoczął się w sierpniu 2013 roku. Autor filmu negatywnie ocenił jakość tatarskiego wołowego produkowanego przez firmę, wskazując na rzekomą dużą ilość substancji chemicznych dodawanych do produktu. W celu udowodnienia

²⁹ Istniejący od 2005 r. polski serwis z kategorii „social news”, bazujący na modelu funkcjonowania amerykańskiego serwisu digg.com., którego zarejestrowani użytkownicy mają możliwość dodawania, oceniania i komentowania treści. Każdy z zarejestrowanych użytkowników może dodawać „znaleziska”, czyli informacje w wersji pisanej, audio lub wideo. Użytkownicy (wykopy/zakopy). O popularności i pozycji rankingowej wątku decyduje liczba tzw. „wykopów” – pozytywnych oznaczeń przydzielonych informacji przez użytkowników serwisu. Inną częścią serwisu jest mikroblog. Wykop.pl pełni tym samym zarówno rolę serwisu informacyjnego, jak i serwisu społecznościowego.

nia swojej tezy poddał go obróbce termicznej i porównał kolor usmażonego tataru, którego producentem była firma Sokołów, z kolorem usmażonego, a zmielonego wcześniej osobiście, świeżego kawałka mięsa wołowego. Przestrzegął widzów swojego filmu przed spożywaniem dania marki „Sokołów”, insynuując, że zawarte w nim dodatki są szkodliwe dla zdrowia i konkludując, że to, co jest sprzedawane przez firmę jako tatar wołowy „nie jest mięsem”. Publikacja filmu wywołała kryzys w *social media* skutkujący tysiącami negatywnych komentarzy na profilu firmowym marki „Sokołów” w serwisie Facebook i na wielu innych stronach internetowych. Tą sprawą zajęły się również media tradycyjne. Firma nie zdecydowała się na prowadzenie dialogu z internetową społecznością, lecz na obronę wizerunku przez dochodzenie swoich praw na drodze sądowej. Sąd uznał argumenty firmy i nakazał autorowi usunięcie filmu. Pomimo tego, że vloger zastosował się do postanowienia sądu, wielu internautów wykazało się dużą determinacją, aby film i kadry z niego, godzące w dobre imię marki, pojawiały się nadal w internecie. Znamienny jest fakt, że po czterech latach od upublicznienia recenzji vlogera, po wpisaniu w wyszukiwarce internetową frazy „tatar sokołów”, nadal pierwsze wyniki prowadzą do publikacji godzących w dobre imię marki.

Społeczności internetowe, skupiające się na zbiorowo wygenerowanych tezach, często charakteryzuje odporność na racjonalne argumenty. Pomimo braku specjalistycznej wiedzy nierzadko wykazują się ogromną determinacją w obronie nieudowodnionych naukowo i niemerytorycznych hipotez oraz snuciem absurdalnych teorii spiskowych. We wrześniu 2016 roku z dużym problemem wizerunkowym musiała zmierzyć się firma Żywiec Zdrój SA. Po tym, jak stacje telewizyjne i inne tradycyjne media przedstawiły przypadek 31-letniego mężczyzny, który trafił do szpitala w Bolesławcu z poparzoną przełykiem, zaczęto oskarżać firmę o narażenie zdrowia i życia konsu-

mentów. Jako przyczynę wypadku poszkodowany podał spożycie gazowanej wody Żywiec Zdrój. Skutkiem były medialne ostrzeżenia przed korzystaniem z tego produktu, a firma zdecydowała się na wycofanie ze sprzedaży dwóch partii swojej wody. Dyskusja na temat tego wydarzenia szybko przeniosła się do internetu. Na pojawiające się negatywne wpisy starano się reagować, wykorzystując wiedzę, doświadczenie i potencjał zespołu odpowiedzialnego za komunikację marki w *social media*. Właściwie dobrano kluczowe przesłania, skupiając się na informowaniu o przebiegu sprawy, wyjaśnianiu wątpliwości i uspokajaniu wzburzonych internautów oraz osób martwiących się o ewentualne skutki zdrowotne osób, które sięgnęły po ten produkt. Stworzono nawet specjalny profil w serwisie Twitter, za pośrednictwem którego wyjaśniano wątpliwości i relacjonowano sprawę. W konsekwencji – dużym wysiłkiem udało się opanować falę strachu i obaw internautów. Tradycyjne media, które początkowo nagłośniły sprawę, po jej wyjaśnieniu w niewielkim zakresie poinformowały o braku niebezpieczeństwa oraz o uwolnieniu firmy od zarzutów narażenia konsumentów na utratę zdrowia. Jak wykazało śledztwo, żrący płyn został wleany do butelki po wodzie mineralnej poza firmą, co ustalono ostatecznie po około sześciu miesiącach od oskarżycielskich publikacji. Pomimo tego, że firma nie była winna zaistniałej sytuacji, w umysłach wielu odbiorców pozostały negatywne skojarzenia dotyczące marek Żywiec i Żywiec Zdrój. Komunikacja kryzysowa za pośrednictwem *social media* bardzo pomogła w dostarczeniu informacji zaangażowanym klientom, ale wielu mniej aktywnych obserwatorów tej sytuacji do dnia dzisiejszego nie ma świadomości, że to nie producent wody był winny utraty zdrowia klienta. Ten przypadek pokazał, że publiczność mediów tradycyjnych nie pokrywa się z publicznością korzystającą z internetowych kanałów komunikacji. Komunikacja kryzysowa mająca na celu dostarcze-

nie kluczowych przesłań skierowanych do szerokiej opinii publicznej wymaga skorzystania z wielu kanałów i dostosowania komunikatów do ich specyfiki.

Analizując studia przypadków, warto też zwrócić uwagę, że działania naprawcze, wsparte właściwą reakcją na kryzysy w mediach społecznościowych, są w stanie zniwelować ich skutki, a nawet przyczynić się do wzrostu sympatii względem marki. Przykładem mogą być działania marki Play z 2012 r. Klient, nie mogąc doczekać się na reakcję sieci Play na jego problemy z aktywacją przenoszonego numeru, opublikował na swoim blogu zdjęcie z kartonem, na którym markerem zapisał komunikat „Nie przenoś numeru do Play. Czekamy już 4 dni”. W odpowiedzi na ten wpis, zyskujący dużą popularność w *social media*, rzecznik opublikował swoje zdjęcie z podobnym kartonem w ręku, z tekstem: „Jakubie Twój numer jest już w Play. Przepraszamy, że musiałeś czekać. Rzecznik Play”. W kreatywny i skuteczny sposób poradziły sobie również osoby odpowiedzialne za komunikację kryzysową w firmie Volvo. Internauta, poirytowany kolejnymi niechcianymi informacjami o ofercie Volvo, postanowił podzielić się z firmą swoimi planami weekendowymi, prowokując dyskusję na temat nieumiejętnej komunikacji marki z klientami, czym w konsekwencji wywołał negatywny rozgłos w mediach społecznościowych. W ramach rekompensaty za niechciane wiadomości, klient otrzymał do dyspozycji samochód Volvo do przetestowania podczas weekendu, co spotkało się z uznaniem nie tylko ze strony internetowych społeczności. Obie te sytuacje wielokrotnie były przytaczane jako przykłady umiejętnego radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi w mediach społecznościowych. Dotyczyły one jednak konfliktów o stosunkowo niewielkiej randze, takich, które nie stanowiły istotnego

zagrożenia dla wizerunku i reputacji firm w nie zaangażowanych.

Osoby zarządzające komunikacją marki nie są w stanie przewidzieć momentu wybuchu kryzysu wizerunkowego, jednak dzięki narzędziom monitoringu internetu można się dowiedzieć, kiedy niezadowoleni klienci publicznie podzielą się tą informacją z innymi. Monitoring umożliwia nie tylko szybsze reagowanie na sytuacje konfliktowe, ale także wychwytywanie okazji do wejścia w interakcje skutkujące pozytywnymi reakcjami ze strony publiczności. Najpopularniejsze usługi monitoringu mediów społecznościowych w Polsce świadczone są przez Brand24, Sentione, Monitori, Newspoint, Instytut Monitorowania Mediów, Press_Service Monitoring Mediów. Trudno wyobrazić sobie skuteczne zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w *social media* bez tego rodzaju narzędzi. Nie należy jednak zapominać o tym, że efekty korzystania z monitoringu są tak dobre, jak dobre są umiejętności, wiedza i doświadczenie osób analizujących i interpretujących jego wyniki.

Różnice pomiędzy sytuacjami kryzysowymi w mediach społecznościowych i tradycyjnych

Aby wyszczególnić różnice pomiędzy przebiegiem i konsekwencjami sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych i tradycyjnych³⁰, dokonano subiektywnej oceny różnych aspektów związanych z ich przebiegiem (tabela 1.).

Nie wszystkie przyzwyczajenia i reguły dotyczące zarządzania kryzysowego podczas kryzysów medialnych są adekwatne do specyfiki mediów społecznościowych. Sytuacje kryzysowe w *social media* mogą być inicjowane przez z pozoru błahe wydarzenia, których komentowania nie podjęłyby się media tradycyjne.

³⁰ W ten sposób określa się między innymi takie media, jak telewizja, radio, prasa.

Tabela. 1. Różnice w przebiegu sytuacji kryzysowych w mediach tradycyjnych i w mediach społecznościowych

Wyszczególnienie	Media tradycyjne	Social media
SYTUACJA KRYZYSOWA		
ranga wydarzenia inicjującego kryzys	zazwyczaj duża	różna
dynamika przebiegu sytuacji kryzysowej	umiarkowana	b. duża
wymagana szybkość reakcji	umiarkowana	b. duża
przewidywalność sytuacji kryzysowej	różna	b. mała
możliwość monitorowania sytuacji kryzysowej	średnia	duża
PUBLICZNOŚĆ		
wpływowość i wiarygodność osoby inicjującej	zazwyczaj duża	różna
liczebność osób zaangażowanych i obserwujących	różna	duża
cierpliwość publiczności w oczekiwaniu na reakcje	średnia	b. mała
anonimowość wśród zaangażowanej publiczności	mała	duża
możliwość bezpośredniego kontaktu z autorami opinii	duża	mała
KOMUNIKACJA PODCZAS SYTUACJI KRYZYSOWEJ		
liczba dostępnych kanałów i możliwości komunikowania się z publicznością	mała	b. duża
możliwość powstrzymania negatywnych opinii po naprawieniu uchybień i zrekompensowaniu szkód	duża	mała
możliwość przesunięcia akcentów w dyskusji lub zmiany kontekstu przekazu	różna	b. mała
możliwość wprowadzenia i wpływ „trzeciej strony” na przebieg kryzysu	duża	mała
możliwość zarejestrowania i wtórnego wykorzystania informacji, publikacji itp.	średnia	duża
możliwość zachowania poziomu merytorycznego i kultury wypowiedzi	duża	b. mała
zainteresowanie innych mediów i ich skłonność do przekazywania dalej informacji	różna	duża
zgodność struktury opublikowanych opinii z rzeczywistym rozkładem opinii	duża	mała
ZARZĄDZANIE SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ		
możliwość wyszczególnienia etapów rozwoju kryzysu	zazwyczaj duża	mała
możliwość klasyfikacji publiczności na priorytetową, istotną i marginalną	duża	mała
dostępność reprezentantów firmy/marki w momencie wybuchu kryzysu	zazwyczaj duża	zazwyczaj mała
konsekwencje niewłaściwych reakcji i decyzji osób zarządzających kryzysem	różne	duże

Źródło: opracowanie własne

Charakteryzują się też one wysoką dynamiką, niską przewidywalnością oraz potrzebą szybkiej reakcji ze strony organizacji narażonych na straty wizerunkowe. Zarządzający kryzysami mają do dyspozycji narzędzia służące monitorowaniu internetu, których właściwe wykorzystanie pozwala kontrolować zasięg kryzysu.

Publiczność tworzona przez przedstawicieli społeczności internetowych charakteryzuje się dużą liczebnością oraz roszczeniowością. Sytuacje kryzysowe mogą zostać zainicjowane przez indywidualnych internautów, a wielu uczestników dyskusji pozostaje anonimowych, co wpływa na wyrażanie przez nich skrajnych, bardzo subiektywnych opinii. Z reguły niechętnie ujawniają swoją tożsamość, co utrudnia nawiązanie z nimi bezpośredniego dialogu oparte go na racjonalnych argumentach.

Komunikacja z otoczeniem, stanowiąca element zarządzania kryzysowego, jest z jednej strony ułatwiona dzięki bogatym możliwościom szybkiej i skutecznej publikacji przygotowanych treści oraz komunikatów. Przebieg takiej komunikacji jest jednak trudny do kontrolowania, a popełnione uchybienia są łatwe do zarejestrowania i wykorzystania w dyskusji przez oponentów. Argumenty używane przez anonimowych dyskutantów bardzo często naruszają reguły kulturalnej dyskusji, a skrajność wyrażanych sądów nie zawsze odzwierciedla rzeczywistą opinię publiczną.

Proces zarządzania sytuacjami kryzysowymi w mediach społecznościowych jest utrudniony ze względu na ich nieprzewidywalność,

wysoką dynamikę zmian i wzajemne przenikanie się grup docelowych. Decyzje podejmowane pod presją czasu nie zawsze mogą być poprzedzone dogłębną analizą sytuacji i możliwych rezultatów ich wdrożenia. Może to skutkować błędami, które pogłębiają kryzys wizerunkowy.

Podsumowanie

Wykorzystanie przez organizacje mediów społecznościowych w działaniach wizerunkowych charakteryzuje się otwartością na dialog i włączaniem odbiorców w proces tworzenia oraz transmisji przekazu. Ułatwia to dotarcie do szerokiego audytorium i uzyskanie bardzo dobrych i szybkich efektów wizerunkowych, ale niesie również ze sobą poważne zagrożenia. Włączanie się rozproszonych i często anonimowych użytkowników serwisów społecznościowych w dyskusje dotyczące organizacji czy marek często bywa przyczyną kryzysów wizerunkowych. Kryzysy zainicjowane w *social media* przenoszą się do innych mediów i w konsekwencji mogą znacząco osłabić reputację organizacji, a nawet jej pozycję ekonomiczną. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi w *social media* pod względem celów i kierunków działania nie odbiega od ogólnych zasad zarządzania kryzysowego w organizacjach. Wymaga jednak nieco innych metod, narzędzi i umiejętności, a przede wszystkim zrozumienia istoty funkcjonowania mediów społecznościowych oraz specyfiki zachowania współtworzących je społeczności.

Bibliografia

- Barczak B., Bartusik K., *Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych* [w:] *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Kraków 2010.
- Benoit W.L., *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*, Albany 2014.
- Benoit W.L., *Image repair discourse and crisis communication*, „Public Relations Review” 1997, t. 23, nr 2.
- Booth S.A., *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*, New York 2015.
- Coombs W.T., *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*, „Corporate Reputation Review” 2007, t. 10, nr 3.
- Czaplicka M., *Zarządzanie kryzysem w social media*, Gliwice 2013.

- Edosomwan S. i in., *The history of social media and its impact on business*, „Journal of Applied Management and Entrepreneurship” 2011, t. 16, nr 3.
- Ellison N.B., *Social network sites: Definition, history, and scholarship*, „Journal of Computer-Mediated Communication” 2007, t. 13, nr 1.
- Jin Y., Liu B.F., Austin L.L., *Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses*, „Communication Research” 2014, t. 41, nr 1.
- Kaczmarek-Śliwińska M., *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*, Warszawa 2015.
- Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, „Business Horizons” 2010, t. 53, nr 1.
- Karciarz M., Dutko M., *Informacja w Internecie*, Warszawa 2010.
- Lovett J., *Social media metrics secrets*, Indianapolis 2011.
- Miller G., *Kryzys w mediach społecznościowych, Jak nim zarządzać?* [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, red. K. Kubiak, Warszawa 2012.
- Nilsson S., Alvinus A., Enander A., *Frames of public relations in crisis*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 2016, t. 24, nr 1.
- Oh O., Agrawal M., Rao H.R., *Community intelligence and social media services: A rumor theoretic analysis of tweets during social crises*, „Mis Quarterly” 2013, t. 37, nr 2.
- Owyang J., *Social media crises on rise: Be prepared by climbing the social business hierarchy of needs*, Altimeter 2011, <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> [dostęp: 18.04.2017].
- Pearson C.M., Clair J.A., *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 1.
- Smektała T., *Komunikacja wizerunkowa w sytuacjach kryzysowych firmy*, Wrocław 2016.
- Snyder P. i in., *Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis*, „Journal of Business Ethics” 2006, t. 63, nr 4.
- Śliwińska K., Pacut M., *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: Przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non profit*, Warszawa 2011.
- Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.
- Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2009.
- Zoonen van W., Meer van der T., *The importance of source and credibility perception in times of crisis: Crisis communication in a socially mediated era*, „Journal of Public Relations Research” 2015, t. 27, nr 5.