

Ilona Świątek-Barylska

Media społecznościowe jako potencjalne źródło kryzysu organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 817-825

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ILONA ŚWIĄTEK-BARYLSKA

Uniwersytet Łódzki

MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE JAKO POTENCJALNE ŹRÓDŁO KRYZYSU ORGANIZACJI

Wstęp

Pojęcie kryzysu towarzyszy człowiekowi od lat (już biblijna arka Noego była odpowiedzią na zbliżające się zagrożenie). Jednak wraz ze zmianą warunków funkcjonowania firm zmieniają się zarówno rodzaje i źródła kryzysów, jak i reakcje na nie. Pojawienie się mediów społecznościowych jako elementu otoczenia organizacji stanowi przykład zmiany, która w istotny sposób wpływa na poszczególne obszary funkcjonowania organizacji. Zmiany, która może stać się dla przedsiębiorstwa zarówno szansą, jak i zagrożeniem. W niniejszym opracowaniu przedstawiono problem zagrożeń, jakie niosą ze sobą media społecznościowe jako potencjalne źródło kryzysu. W opracowaniu scharakteryzowane zostanie pojęcie mediów społecznościowych oraz kryzysu, a na tym tle opisane przypadki zagrożeń dla organizacji płynących z tych mediów.

1. Media społecznościowe i ich rola we współczesnych organizacjach

Media społecznościowe to strony WWW, portale, serwisy internetowe wyróżniające się tym, że są tworzone przez samych użytkowników w celu komunikowania się, budowania relacji i społeczności¹. Łatwość, bezpośredniość i jednoczesność komunikacji powoduje olbrzymią popularność tego rodzaju mediów. Do mediów społecznościowych zaliczane są takie globalne platformy jak Facebook, Twitter czy

¹ Por. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/542>.

YouTube, ale także sieci tworzone przez przedsiębiorstwa czy branże (np. Profe-o.pl, Biznes.net, Physician Connect). Popularność niektórych portali jest bardzo duża². Jak pokazują badania, „dla wielu wejście na serwisy społecznościowe to pierwsza czynność, którą wykonują po wstaniu”, a „ponad połowa internautów przynajmniej raz dziennie sprawdza, co dzieje się na Facebooku. 12% użytkowników wchodzi na niego co kilka godzin”³. W Polsce Facebook zaczął zyskiwać na popularności od 2009 roku. W styczniu 2010 nasz kraj miał największy odsetek nowych kont na świecie!

Wobec tak dużej popularności i dynamiki rozwoju mediów społecznościowych firmy nie mogą i nie pozostają obojętne⁴. Wykorzystują je przede wszystkim do komunikowania się i budowania więzi z klientami (marketing społecznościowy), poszukiwania pracowników⁵ czy jako sposób komunikacji w przedsiębiorstwie. Zakres oraz sposób odwoływania się do mediów społecznościowych związany jest z przyjętą strategią działania w tym obszarze. H.J. James i zespół zdefiniowali cztery podstawowe strategie wykorzystania mediów społecznościowych⁶: (1) przewidyjący praktyk (*predictive practitioner*) – to podejście zakładające wykorzystanie mediów społecznościowych w konkretnym obszarze, np. w obsłudze klienta; (2) kreatywny eksperymentator (*creative experimenter*) – strategia ta oznacza wykorzystanie mediów społecznościowych do testowania i poszukiwania sposobów poprawy wybranych obszarów funkcjonalnych lub praktyk w organizacji; (3) orędownik mediów społecznościowych (*social media champion*) – to podejście wiąże się z dużymi przedsięwzięciami, wymagającymi współpracy kilku obszarów funkcjonalnych i przedstawicieli różnych poziomów hierarchii organizacyjnej; (4) społecznościowy inicjator zmian (*social media transformer*) – podejście to zakłada interakcję na dużą skalę, które obejmuje także podmioty zewnętrzne.

Wybór jednej z wymienionych strategii uzależniony jest od stopnia tolerancji firmy na niepewność oraz oczekiwanych wyników tych przedsięwzięć.

² W 2010 roku Facebook przekroczył 500 milionów użytkowników. Porównując tę wielkość do liczby mieszkańców poszczególnych państw, można powiedzieć, że gdyby Facebook był krajem, pod względem liczby mieszkańców byłby trzecim największym państwem naszej planety (po Chinach i Indiach, ale przed USA).

³ A. Podlaski, *Marketing społecznościowy*, One Press, Gliwice 2010, s. 19–20.

⁴ Groupon osiągnął sprzedaż o wartości miliarda dolarów szybciej niż jakkolwiek inna firma w historii, zaś w 2013 roku użytkownicy gier społecznościowych wydadzą na wirtualne dobra 6 miliardów dolarów. Podane za: <http://technowinki.onet.pl/inne/wiadomosci/media-spoecznościowe-zmieniaja-swiat,1,4778889,artykul.html> (15.12.2011).

⁵ 75% amerykańskich specjalistów ds. rekrutacji i menedżerów HR wyszukuje w Internecie informacje na temat kandydatów do pracy i pracowników. Podano za: S. Dutta: *Czy masz osobistą strategię obecności w mediach społecznościowych?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, 4, s. 127.

⁶ H.J. Wilson, P.J. Guinan, S. Parise, B.D. Weinberg, *Jaka jest twoja strategia wykorzystywania mediów społecznościowych?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 11, s. 21–24.

Zainteresowanie wykorzystaniem na użytek zarządzania takich narzędzi jak blogi, sieci społecznościowe czy inne rozwiązania Web 2.0 znalazło odzwierciedlenie w przedstawionej w 2006 roku koncepcji Firmy 2.0 (*Enterprise 2.0*)⁷. Firma 2.0 to wykorzystywanie nowych platform oprogramowania społecznościowego w przedsiębiorstwach oraz w ramach współpracy między firmami, klientami i kontrahentami. Należy pamiętać, że nowe rozwiązania techniczne są kolejnym narzędziem, które może być wykorzystane w zarządzaniu, jednak nowe funkcjonalności nie są celem samym w sobie. Służą one przede wszystkim inicjowaniu i podtrzymywaniu nowych form interakcji w organizacji oraz poza nią. Są to narzędzia, które z założenia mają być wykorzystywane przez menedżerów i ich pracowników, a nie specjalistów z działów IT. Jeśli menedżer jest otwarty na rozwiązania Web 2.0, to pracownicy także będą z nich korzystać⁸. Jak pokazują wyniki europejskiego sondażu dotyczącego postrzegania i wdrożeń technologii Web 2.0 w przedsiębiorstwach, większość europejskich firm i instytucji nie inwestuje w technologie Web 2.0, ponieważ kadra zarządzająca nie rozumie, na czym polegają płynące z nich korzyści biznesowe⁹.

O korzyściach dla firmy płynących z wykorzystania mediów społecznościowych świadczą liczby: 8% internautów przyznaje, że ma lepsze zdanie o markach lub firmach, z którymi znajomi utrzymują kontakty przez Internet¹⁰, fani firmy na Facebooku są średnio o 28% bardziej skłonni kontynuować korzystanie z marki niż „nie fani” i o 68% bardziej skłonni do rekomendowania marki¹¹. Należy jednak pamiętać, że korzystanie z mediów społecznościowych oprócz korzyści niesie za sobą także ryzyko, które może przerodzić się w kryzys.

2. Kryzys w organizacji – definicja pojęcia, typologia, konsekwencje

Kryzys, jako pojęcie przywoływane przez teoretyków i praktyków zarządzania, nie doczekał się jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Można jednak

⁷ Por. A. McAfee, C. Weslyng, L. Rentier, *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Wolters Kluwer business, Kraków 2011.

⁸ *Firma 2.0*. Debata redakcyjna, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 10, s. 96.

⁹ D. Milsom, *European Organizations Believe Service-Oriented Architecture Is Key Enabler to Effective Use of Web 2.0 Technologies*, Barcelona 2007, http://uk.bea.com/news/2007/071003_survey-european-organizations-web-2.jsp. Za: Z.F. Zieliński, Rola i znaczenie Web 2.0 w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/542> (3.01.2012).

¹⁰ L. Kramer, *Wraca wymiar osobisty sieci społecznościowych*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 3, s. 101.

¹¹ A. Podlaski, *op. cit.*, s. 154.

wskazać na cechy charakterystyczne sytuacji kryzysowej. C.F. Herman¹² twierdzi, że kryzys to sytuacja spełniająca trzy warunki: (a) zaskoczenie dla decydentów, (b) zagrożenie dla priorytetowych celów organizacji oraz (c) ograniczony czas na reakcję. Badacze opisują kryzys jako niespodziewany przełom w funkcjonowaniu organizacji, który może mieć pozytywne lub negatywne konsekwencje dla dalszego jej funkcjonowania¹³. Zawsze zwracają uwagę na zakłócenia w bieżącym funkcjonowaniu firmy i zagrożenie dla realizacji celów.

Mimo iż nie ma dwóch jednakowych kryzysów, dla celów naukowych dokonuje się ich typologii i podejmuje próby usystematyzowania, stosując różnorodne kryteria (źródła pochodzenia, miejsca wystąpienia czy czasu trwania). Z uwagi na cel niniejszego opracowania istotny jest podział zaproponowany przez I. Mitroffa i M. Alpaslana, którzy wyodrębnili trzy główne rodzaje kryzysów¹⁴: (1) katastrofy naturalne (*natural accidents*), takie jak pożary lub powódzie, (2) kryzysy związane z „normalnym” funkcjonowaniem firmy (*normal accidents*)¹⁵, np. recesja, awaria zasilania, uszkodzenie produktu, oraz (3) celowe działanie na szkodę firmy (*abnormal accidents*), np. kradzież *know-how*, sprawy karne, cyberatak. Znakiem czasu jest, że w przywołanej typologii nie znalazły się kryzysy wywołane przez media społecznościowe, o których zaczęto mówić ok 2004 roku. Są to kryzysy o dwójakim charakterze i należy je zaklasyfikować zarówno do kryzysów wynikających z „normalnego” funkcjonowania, jak i kryzysów o charakterze celowego działania na szkodę firmy. Inna typologia kategoryzuje kryzysy (w zależności od miejsca ich powstawania) jako¹⁶: zewnętrzne i wewnętrzne. Także w tym przypadku daje się zauważyć dwoisty charakter kryzysów wywołanych za pośrednictwem mediów społecznościowych, które mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny.

Kryzys w organizacji wiąże się z trzema rodzajami zagrożeń: (1) zagrożeniem bezpieczeństwa publicznego, (2) ryzykiem strat finansowych oraz (3) niebezpieczeństwem utraty reputacji firmy. Nie wszystkie kryzysy wiążą się z zagrożeniem bezpieczeństwa publicznego czy bezpośrednimi stratami finansowymi, wszystkie

¹² C.F. Hermann, *International crises: Insights from behavioral research*, Free Press, New York 1972.

¹³ Por. I.I. Mitroff, *Crisis management: Cutting through the confusion*, „Sloan Management Review” 1988, Vol. 29, S.R. Veil, *Mindful Learning in Crisis Management*, „Journal of Business Communication”, Vol. 48, April 2011.

¹⁴ I.I. Mitroff, M.C. Alpaslan, *Preparing for Evil*, „Harvard Business Review” 2003, No. 4, s. 114.

¹⁵ Termin ‘normal accidents’ został wprowadzony do literatury przedmiotu w 1984 r. przez socjologa Ch. Perrowa, który twierdził, że systemy techniczne w przedsiębiorstwach osiągnęły taki stopień złożoności, że występowanie problemów w ich funkcjonowaniu jest naturalne. W przywoływanej systematyce kryzysów założenie to dotyczy nie tylko podsystemu technicznego organizacji.

¹⁶ I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udvardia, *Effective Crisis Management*, „Academy of Management Executive” 1987, No. 1, s. 284.

jednak zagrażają reputacji firmy¹⁷. Według B. Rozwadowskiej z punktu widzenia public relations kryzysem jest każda sytuacja, która grozi pogorszeniem aktualnego wizerunku organizacji¹⁸. Kryzys wywołany lub spotęgowany przez media społecznościowe jest szczególnie niebezpieczny dla marki. Powszechnie znana jest zasada, że markę firmy i zaufanie do niej buduje się latami, jednak stracić można ją niezwykle szybko. Reguła ta dotyczy także firm, które, wydawać by się mogło, są „niezniszczalne”. Na przykład w roku 2010 kryzysy odbiły się na wartości marki takich firm jak: BP (spadek o 100%), Dell (spadek o 44%), Adobe (spadek o 43%) czy Sony (spadek o 42%)¹⁹. Zaprezentowane spadki wartości marki badanych firm nie były bezpośrednio wywołane przez media społecznościowe, miały one jednak swój istotny udział w informowaniu o kryzysie, wymianie negatywnych emocji oraz komunikacji z interesariuszami w trakcie oraz po zakończeniu kryzysu²⁰.

3. Zagrożenia dla organizacji płynące z mediów społecznościowych

Media społecznościowe i dwudziestoczerogodzinny cykl dostarczania informacji to przejawy fundamentalnej zmiany warunków, w których żyjemy i w których funkcjonują organizacje. Można mieć pewność, że jeżeli firma doświadczy kryzysu, to znajdzie to odzwierciedlenie w mediach społecznościowych, a w niektórych sytuacjach to właśnie **informacje podane w tych mediach mogą wywołać kryzys**. Z przypadkami takimi zetknęły się także polskie firmy. Spółka LPP, właściciel marki Reserved, została oskarżona w 2010 na otwartym blogu przez nastolatkę z USA o bezprawne użycie jej zdjęcia na jednej z koszulek. Można przypuszczać, że bez udziału mediów społecznościowych autorka bezprawnie wykorzystanego zdjęcia nie dotarłaby do koszulki polskiego producenta i nie mogłaby ujawnić tego faktu. Media te są tak niebezpieczne dla firm z uwagi na szybkość przekazywania informacji, powszechną dostępność oraz globalny zasięg. Za pomocą Facebooka czy Twittera **informacja o jakimś problemie, może rozprzestrzenić się błyskawicznie**. Podczas wybuchu kryzysu Toyoty w 2010 (związanego z akcją serwisową) na Twitterze było pisanych na ten temat 30 wiadomo-

¹⁷ Por. W.T. Coombs, *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations, http://old.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/ (28.12.2011).

¹⁸ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 167.

¹⁹ Forbes, cytowane za: P. Pacuła, *BP, Dell czy Google? Sprawdź, które marki straciły najwięcej*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/bp-dell-czy-google-sprawdz-ktore-marki-stracily-najwiecej,0,651758.html> (11.12.2011).

²⁰ Por. W.T. Coombs, *Protecting Organization Reputations During Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, „Corporate Reputation Review” 2007, No. 3, s. 163–176.

ści na minutę, a ilość rozmów o Toyocie wzrosła ze 100 do 3200 dziennie²¹. Problemy firmy Nestle ze sprzedażą kaszki dla dzieci w lipcu 2011 są kolejnym dowodem na szybkość i powszechność mediów społecznościowych. Informacja o znalezieniu we Francji odłamków szkła w słoiczku z kaszką dla dzieci w ciągu kilku dni pojawiła się na polskim Facebooku. W kulminacyjnym dniu internauci zamieścili na ten temat ponad 22 tys. wpisów. Szacuje się, że ostrzeżenie przed zakupem niebezpiecznego produktu dotarło do ponad 3,4 mln polskich użytkowników Facebooka. Jak twierdzi firma Nestle, obawy polskich konsumentów były zupełnie nieuzasadnione, ponieważ problem dotyczył jedynie rynku francuskiego²². Mimo zapewnień firmy o całkowitym bezpieczeństwie produktów liczby mówią same za siebie – ponad 3 mln potencjalnych polskich klientów zostało ostrzeżonych przed zakupem kaszek firmy Nestle. Spektakularnym przykładem szybkości i zasięgu działania mediów społecznościowych jest kryzys, z którym musiały zmierzyć się amerykańskie linie lotnicze United Airlines. Ponieważ firma nie zapłaciła kanadyjskiemu muzykowi odszkodowania za zniszczoną podczas podróży gitarę, zamieścił on na portalu YouTube piosenkę pt. „United Breaks Guitars” opisującą zaistniałą sytuację i wyszydzającą reakcję przewoźnika. Popularność utworu mierzona była w setkach tysięcy wizyt na stronie. Już pierwszego dnia po zamieszczeniu utworu w sieci zapoznało się z nim 150 000 internautów, a w ciągu kolejnych ośmiu miesięcy liczba ta wzrosła do 10 milionów. Podczas czterech dni od zamieszczenia piosenki w Internecie ceny akcji United Airlines spadły o 10%, co kosztowało akcjonariuszy 180 mln USD²³.

Firmy obawiają się mediów społecznościowych i zakładają, że oddając internautom kontrolę w tworzeniu treści, mogą narazić funkcjonowanie platformy webowej na **złośliwe ataki czy błędne wpisy**, co w konsekwencji może doprowadzić do utraty wizerunku. Zwłaszcza że anonimowość w sieci sprzyja wyrażaniu krytycznych opinii. Zdaniem N. Kileny „jeżeli weźmiemy tysiąc komentarzy, znajdzie się w nich kilkaset o negatywnym zabarwieniu emocjonalnym (...) Internautom rzadziej zdarza się coś chwalić. Pochwał i entuzjastycznych wpisów jest mało”²⁴. Świadoma obecność firmy czy marki w mediach społecznościowych ma swoje zalety, ale wymaga od firmy i jej pracowników innego sposobu komunikowania. Należy pamiętać o konieczności zintegrowania obecnych w firmie działań komunikacyjnych z tymi prowadzonymi w nowym kanale komunikacji.

Przeciwnikami blogowania przez pracowników są najczęściej osoby odpowiedzialne za public relations w organizacji. Dążą one do zapewnienia pełnej kontroli

²¹ Ł. Dębski, *Kryzys w dobie social media na przykładzie Toyoty*, <http://infosocialmedia.blogspot.com/2010/03/kryzys-w-dobie-social-media-na.html> (29.12.2011).

²² *Kaszka ze szkłem zalewa Facebooka, czyli kryzys Nestle*, <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=30865> (7.01.2012).

²³ http://en.wikipedia.org/wiki/United_Breaks_Guitars.

²⁴ N. Kilen, *Polski rynek social media jest bardzo obiecujący*, <http://www.wirtualnedia.pl/arttykul/norbert-kilen-polski-rynek-social-media-jest-bardzo-obiecujacy> (16.01.2012).

komunikacji firmy z otoczeniem²⁵ i uniknięcia ryzyka wynikającego z interpretowania prywatnych blogów i treści publikowanych przez pracowników firmy jako reprezentujących jej oficjalne stanowisko. Niechęć korporacji do korzystania z mediów społecznościowych przez pracowników wynika także z obawy przed upublicznieniem poufnych informacji przez nieostrożnego pracownika. Przykładowo, sytuacja taka miała miejsce, gdy jeden z pracowników firmy Microsoft został zwolniony za wpis na Twitterze o nowym telefonie Nokii, który nie był jeszcze dostępny na rynku. Według nieoficjalnych informacji pracownik został poinformowany, że przyczyną zwolnienia jest złamanie regulaminu postępowania pracowników Microsoftu w mediach społecznościowych²⁶. Analiza wpisów na popularnych w Polsce portalach społecznościowych pokazuje, że zarówno szeregowi **pracownicy**, jak i **menedżerowie** średniego oraz wyższego szczebla **ujawniają informacje** mogące wprost prowadzić do przejścia biznesu, sabotażu gospodarczego lub kradzieży firmowych danych²⁷. Ponadto coraz więcej firm korzysta z portali społecznościowych jako źródła informacji o ich kontrahentach. Tym samym wpisy i zdjęcia nie tylko w kontekście biznesowym, ale także te z życia prywatnego **mogą pogorszyć relacje z klientem**, który obserwuje profil pracowników firmy. Wpisy na portalach społecznościowych stanowią także cenną informację dla firm rekrutujących pracowników. Serwisy takie jak Goldenline.pl czy LinkedIn skupiają ok. 40 milionów użytkowników. Dzięki nim **rekruterzy mogą dotrzeć do osób, które firma chce chronić** i jak najdłużej zatrzymać. Można powiedzieć, że praca head huntera dzięki mediom społecznościowym stała się znacznie łatwiejsza i skuteczniejsza, co niestety wiąże się ze wzrostem ryzyka utraty przez firmę cennych pracowników. Kolejne niebezpieczeństwo związane jest z kosztami ponoszonymi przez firmę z uwagi na **czas spędzony przez pracowników na portalach społecznościowych podczas godzin pracy** (62,7% amerykańskich firm deklaruje możliwość korzystania przez pracowników z mediów społecznościowych dla celów prywatnych, a 40,2% ma jasno określone aktywności, których pracownikom zabrania²⁸). Na zakończenie należy wspomnieć o **ryzyku technicznym**, takim jak wirusy komputerowe, które mogą zainfekować nie tylko firmowy komputer, telefon komórkowy, tablet bądź smartfon, lecz także całą sieć firmową. Niebezpieczeństwem w tym przypadku jest nie tylko groźba utraty informacji, lecz także możliwość kradzieży danych za pomocą oprogramowania szpiegowskiego.

²⁵ D. Kaznowski, *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa 2007, s. 57.

²⁶ *Pracownik Microsoftu ujawnił informację o WP7*, www.technologie.gazeta.pl. Na Facebooku istnieje grupa: Zwolnieni z powodu Facebooka (Fired Because of Facebook), zrzeszająca użytkowników, którzy musieli pożegnać się z pracą z uwagi na ich „zachowanie” na Facebooku.

²⁷ Badania przeprowadzone przez firmę Kroll Ontrack za: <http://nt.interia.pl/internet/wiadomosci/news/szefowie-ujawniaja-w-internecie-tajemnice-firm,1707785,62> ([27.12.2011]).

²⁸ Jak pokazują badania przeprowadzone wśród amerykańskich firm, 56,9% z nich ma określoną politykę w zakresie współpracy z mediami społecznościowymi, w: *1st Annual Social Media Risk Index for SMBs*, <http://prensa.pandasecurity.com/wp-content/uploads/2010/06/1st-Annual-Social-Media-Risk-Index-Slidedeck.pdf>.

Podsumowanie

Kiedy media społecznościowe zaczęły się pojawiać w Internecie, zapewne niewiele osób zdawało sobie sprawę z ich potencjalnych możliwości. Jednak jak większość rozwiązań, ma to zarówno szereg zalet, jak i wad. Celem artykułu było przybliżenie problemów, z którymi mogą się zetknąć firmy z uwagi na olbrzymią popularność tych mediów. Stały się one elementem funkcjonowania organizacji, a to wymusza na firmach podjęcie działań na rzecz wykorzystania tkwiącego w nich potencjału, jak i przeciwdziałania zagrożeniom, które mogą przerodzić się w kryzys. Bogata literatura przedmiotu oraz oferta szkoleniowa może stanowić cenne źródło informacji dla specjalistów ds. komunikacji w portalach internetowych, którzy systematycznie uzupełniają swoją wiedzę i doświadczenia. Należy jednak zadbać o **edukację** w tym zakresie **wszystkich pracowników**, jako rzeczywistych lub potencjalnych użytkowników mediów społecznościowych. Jasna polityka firmy w zakresie współpracy z mediami może ją uchronić przed kryzysem.

Literatura

1. Dutta S., *Czy masz osobistą strategię obecności w mediach społecznościowych?*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 4.
2. *Firma 2.0. Debata redakcyjna*, „Harvard Business Review Polska”, 2011, nr 10.
3. Hermann C. F., *International crises: Insights from behavioral research*, Free Press, New York 1972.
4. Kaznowski D., *Nowy marketing w internecie*, Difin, Warszawa 2007.
5. Kramer L., *Wraca wymiar osobisty sieci społecznościowych*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 3.
6. McAfee A., Wesleyng C., Rentier L., *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Wolters Kluwer business, Kraków 2011.
7. Milsom D., *European Organizations Believe Service-Oriented Architecture Is Key Enabler to Effective Use of Web 2.0 Technologies*, Barcelona 2007.
8. Mitroff I., *Crisis management: Cutting through the confusion*, „Sloan Management Review” 1988, Vol. 29.
9. Mitroff I., Alpaslan M.C., *Preparing for Evil*, „Harvard Business Review” 2003, nr 4.
10. Mitroff I., Shrivastava P., Udvardia F.E., *Effective Crisis Management*, „Academy of Management Executive”, 1987, nr 1.
11. Podlaski A., *Marketing społecznościowy*, One Press, Gliwice 2010.
12. Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
13. Veil S.R., *Mindful Learning in Crisis Management*, „Journal of Business Communication”, Vol. 48, April 2011.

14. Wilson H.J., Guinan S., Parise P.J., Weinberg B.D., *Jaka jest twoja strategia wykorzystywania mediów społecznościowych?*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 11.
15. www.technologie.gazeta.pl.
16. <http://nt.interia.pl/internet/wiadomosci/news/szefowie-ujawniaja-w-internecie-tajemnice-firm,1707785,62>.
17. <http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/norbert-kilen-polski-rynek-social-media-jest-bardzo-obiecujacy>.
18. <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=30865>.
19. http://en.wikipedia.org/wiki/United_Breaks_Guitars.
20. http://old.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/.
21. <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/542>.
22. <http://technowinki.onet.pl/inne/wiadomosci/media-spolecznosciowe-zmieniaja-swiat,1,4778889,artykul.html>.
23. <http://prensa.pandasecurity.com/wp-content/uploads/2010/06/1st-Annual-Social-Media-Risk-Index-Slidedeck.pdf>.

SOCIAL MEDIA AS A SOURCE OF ORGANIZATIONAL CRISIS

Summary

This paper aims to identify the threats which can be caused by social media and generate organizational crisis. The study characterizes the concept of social media and crisis, and on this background, describes different types of threats.

Translated by Ilona Świątek-Barylska