

KRYZYS MEDIALNY W NETOKRACJI

W wieku XXI informacja stała się dobrem najbardziej pożądanym. Minęły czasy, w których ludzie walczyli o zasoby materialne. Dziś najważniejszym i najcenniejszym dobrem jest informacja. To ona stała się przedmiotem rywalizacji „wielkich” tego świata, to ona spędza z powiek sen właścicielom koncernów medialnych, to ona burzy porządek świata. Kto ma informację, ten ma władzę. Kto ma władzę w Internecie, ten ma po prostu pierwszą władzę (Sokołowski, 2007, 7; Jabłoński, 2006, 32).

Informacja nie jest dobrem łatwym do zarządzania, łamie bowiem wszelkie prawa ekonomii. Podzielenie się informacją nie jest równoczesne z jej zabranieniem, jak to się dzieje z dobrami materialnymi — rozpowszechniana ma przecież większą wartość. Stąd informacja ze swej istoty domaga się zarządzania nią jako dobrem, którym trzeba się dzielić; którego obieg jest istotny; którym należy świadomie i rozważnie dysponować. Istnieje bowiem przestrzeń, w której dość trudno jest informacją zarządzać, ograniczyć jej rozpowszechnianie, prostować wiadomości błędne i niesprawdzone, wycofać z obiegu, a nawet po prostu monitorować rozprzestrzenianie się jej. A źle zarządzana informacja może doprowadzić do kryzysu. Znajomość podstawowych praw rządzących nowoczesnym obiegiem informacji, umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce i świadomość potęgi Internetu pozwala przynależeć do elity współczesnego świata — netokracji (Bendyk, 2006, s. 17). Szczególnie istotne wydaje się to w sytuacji kryzysowej, w której wiedza o sprawnym, skutecznym i spójnym zarządzaniu informacją jest umiejętnością na wagę złota. Kryzys można bowiem przekuć w sukces i może się on stać szansą. Wpierw trzeba jednak dookreślić rzeczywistość kryzysu.

KRYZYS

Już samo zdefiniowanie pojęcia nie jest łatwym zadaniem (Herman, 1972, 3). Etymologicznie „kryzys”, w języku greckim *krisis*, pochodzi od *krinein*, czyli: „rozdzielać”, „oddzielać”, „postanawiać”, „rozsądzać”, „sądzić”, „skazywać”, „pozywać”, „powodować

przełom” (Kasjaniuk, 2002, kol. 1426; Macierzyński, 2004, 49). Z dużym prawdopodobieństwem genezy terminu trzeba szukać w słowach należących do rodziny języków indoeuropejskich zaczynających się od przedrostka *keri* — (oddzielać) lub *ker* (przeciąć). Również łacińskie *cernere* znaczy właśnie „oddzielać”. Trudno w wyjaśnianiu samego pojęcia pominąć jego znaczenie i rolę, jaką odegrało w chrześcijańskiej doktrynie. W Nowym Testamencie pierwotny sens *kerino* używane było na określenie pojęcia „rozróżnić”, „oddzielać” (Rz 14,5a,b), a także oznaczało: „podejmować decyzję”, „postanawiać”, „zamierzać coś” (Dz 3,13; 16,4 pass.; 20,16; 21,25; 25,25; 27,1 pass.; Rz 14,3b; I Kor 2,2; 5,3). Bardzo często pojawia się on w konotacjach sądowniczych, zwłaszcza w znaczeniu sądu w czasach ostatecznych; sądu, którego podmiotem będzie Jezus Chrystus. *Krízis* oznacza zatem w pierwotnym sensie znalezienie się w momencie decydującym, w którym należy dokonać „rozróżnienia”, podjąć „decyzję”, „osądzić” sprawę (Ritter, Gruender, 1976, 1235-1245; Bailly, 1963, 1137; Popowski, 1997, 348-349).

Współczesne rozumienie *krízis* w znaczeniu, w jakim występuje w wyrażeniach: „kryzys polityczny”, „kryzys ekonomiczny” — pojawiło się po raz pierwszy w Anglii w XVII wieku. Sir Benjamin Rudyard, przemawiając w 1627 roku w parlamencie, stwierdził: „*This is the Chrysis of Parliaments. We shall know by this if Parliaments live or die*” (Baugh, 1967, 880; Schnapper, 1984, 1665-1688). Nacisk, który B. Rudyard kładł na wyrażenie: „życie lub śmierć” wskazuje, że nawiązuje on do słownictwa Hipokratesa, u którego *krízis* występowało na oznaczenie decydującego momentu w procesie choroby.

W XVIII wieku, pod wpływem francuskiego *crise*, przez „kryzys” zaczęto rozumieć sytuację decydującą, trudną, rozstrzygającą, przełomową (Wojcik, 2005, 363). Dziś pojęcie to używane jest raczej w znaczeniu potocznym. Wokół samego pojęcia powstało zresztą całe odrębne i rozległe pole semantyczne: „zmierch, schylek, rozkład, zanik; przesilenie, punkt zwrotny, przełom; upadek, katastrofa, zagłada, koniec — to tylko najważniejsze tropy skojarzeń zaświadczone w historii intelektualnej XX wieku” (Godlewski, 1997, 5).

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu termin *crisis* nawiązuje swoim rdzeniem do omawianych już źródeł języka greckiego. Zbliży się on do chińskiego ideogramu słowa „kryzys”, będącego kombinacją dwóch znaczeń: „zagrożenie” i „szansa”. W języku chińskim nie ma bowiem słowa na określenie kryzysu — odpowiednikiem tego określenia są dwa opisujące go znaki: lewy oznacza „niebezpieczeństwo”, a prawy „szansę” (Seymour, 2006, 40; Zelek, 2003, 15). Tak też dzieje się w rzeczywistości, gdyż zarówno obserwacja

przebiegu kryzysów, jak i praktyka dowodzą, że kryzys jest zarówno zagrożeniem, jak i szansą rozwoju. Można więc powiedzieć, że w podstawowym znaczeniu „kryzys” to punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, kluczowy moment (etap, wydarzenie), okres przelomu, po którym następuje zmiana (Nowakowski, Rzemieniak, 2003, 28), erozja prowadząca do przekształcenia (Bieńkowska, 1996, 35). Kryzys jest więc związany z załamaniem się dotychczasowego stanu w różnych sferach życia, ale załamaniem prowadzącym ku nowej jakości, stanowiącej przelom, będącej wyzwaniem. W niektórych dziedzinach stwierdza się nawet, że kryzys jest koniecznym etapem rozwoju (Kowalczyk, Kasjaniuk, 2002, 1426). Tak ujmuje się go na przykład we współczesnej psychologii i psychoterapii. Szczególnie ważna wydaje się tu teoria dezintegracji pozytywnej Kazimierza Dąbrowskiego (1979; Talikowska, 2000, 231-258).

Takie — jeśli wolno tak się wyrazić — kreatywne rozumienie kryzysu przeważa w literaturze z zakresu teorii zarządzania, szczególnie zarządzania w zakresie komunikacji i obiegu informacji. Reprezentują je między innymi: I.I. Mitroff (1998, 2001) i Ch. Pearson (1993), J.A.F. Stoner i Ch. Wankel (1992), S. Black (2001), F.P. Seitel (2003), T. Proctor (1999), S. Slatter i D. Lovett (2001), M. Regester i J. Larkin (2005), P. Drucker (1995), S. Cutlip i A. Center (2000), T. Lambert (1997), A. Zelek (2003), M. Kieldanowicz (2003, 39-71), W. Kieżun (1997), R.A. Weber (1996) i K. Wojcik (2005). W podejściu tym kryzys traktuje się jako zjawisko, które daje się zagospodarować, którym można zarządzać, którym trzeba administrować. Kryzys może więc służyć na potrzeby umocnienia wizerunku organizacji (sprawnie zarządzającej nawet sytuacjami trudnymi); jest nieuchronnym elementem normalnego funkcjonowania każdej instytucji, a nawet ma na nią twórczy wpływ. W tym szerokim ujęciu kryzys jest widziany jako szansa rozwoju dla danego systemu, gdyż mobilizuje tkwiący w ludziach potencjał do szukania kreatywnych rozwiązań, pokonywania problemów i wprowadzania zmian.

Nie oznacza to jednak, że w teoriach zarządzania zapomina się o destabilizującej roli kryzysu (Caplan, 1961, 18). Według I.I. Mitroffa, jednego z klasyków teorii zarządzania tym zjawiskiem, kryzys bywa nieoczekiwany i tym samym może być trudny do opanowania bez zastosowania specjalnych środków zaradczych (Mitroff, Pearson 1993, 22; Mitroff, 2001, 5). W teoriach zarządzania podkreśla się także, że kryzys jest wynikiem niemożności osiągnięcia określonych celów, utrudnień, które wydają się nie do pokonania za pomocą zwyczajowych wyborów i zachowań (Caplan 1964, 40). Jest to więc sytuacja charakteryzu-

jąca się wysokim stopniem niepewności i zagrożenia lub taka, która zawiera wysoki stopień ryzyka (Adamus-Matuszyńska, 2003, 373-382). Może stanowić również wielkie zagrożenie dla instytucji i zakończyć się jej destabilizacją lub rozkładem.

Kryzys opisuje się w teoriach zarządzania również jako pewne przejście od jednej do drugiej, jakościowo różnej fazy określonego procesu. Tak właśnie traktują to zjawisko G. Hamel i C.K. Prahalad w klasycznej koncepcji „strategii zwrotu (przełomu)” (1994). Kryzys według tej teorii jest fazą cyklu życia organizacji, momentem zmiany koncepcji zarządzania i funkcjonowania danej jednostki instytucjonalnej, a więc kończy fazę złych wyników i nieracjonalności albo błędów, stając się przyczyną zmian i wezwaniem do poprawy sytuacji. W takim rozumieniu kryzys stanowi synonim przełomu. Może mieć on rozmaity charakter, różne nasilenie, zakres, czas trwania, ale zawsze kończy pewien sposób działania, rozwoju sytuacji oraz zaczyna nowy etap w funkcjonowaniu instytucji.

W końcu kryzys w teoriach zarządzania jest również związany nieodzownie z podejmowaniem decyzji, dokonywaniem wyboru, z przejściem do innego etapu działania. Od niewiedzy, braku pomysłu i profesjonalizmu, od konieczności pokonywania trudności i przeciwności, a więc pewnego kryzysu w swoim życiu rozpoczynali zresztą często przyszli „wielcy” ludzie świata. Stali się oni „żywymi dowodami” na szansę rozwoju, jakie ze sobą niesie każda sytuacja problemowa czy trudna.

SYTUACJA KRYZYSOWA

Jednym z ważniejszych kryteriów podziału kryzysów jest kryterium trwałości. I tak, na przykład w książce M.K. Nowakowskiego i M.L. Rzemieniaka „Kryzys i przetrwanie w marketingu”, pozycji znaczącej z zakresu problematyki zarządzania kryzysem, można przeczytać, że kryzysy „różnią się czasem pojawiania i trwania — mogą być nagle, narastające stopniowo, mieć przebieg krótki i burzliwy” (2003, 29). Podział ten jest oparty na rozgraniczeniu pomiędzy sytuacją i stanem, a więc pomiędzy „sytuacją kryzysową” i „kryzysem”. Problem w tym, że w polskiej literaturze przedmiotu oba terminy są często używane zamiennie. Właśnie dlatego słowo „sytuacje kryzysowe” wymaga wyjaśnienia.

Nie ma potrzeby upierać się, że klasyfikacja kryzysu wedle sytuacji i stanu jest ostra oraz dogłębnie, w aspekcie teoretycznym, opisuje strukturę tego skomplikowanego zjawiska i jednocześnie procesu, jakim jest kryzys. W istocie chodzi bowiem o proces. Z kilku jednak względów ważny wydaje się być termin „sytuacja kryzysowa”. Po pierwsze, w na-

w naukach związanych z komunikacją w firmie, przedsiębiorstwie czy innej organizacji termin „sytuacje kryzysowe” oznacza wydarzenia, które pojawiają się nagle i są związane z destabilizacją, zmianą, koniecznością reakcji. To właśnie gwałtowność i lawinowość pojawienia się zjawiska stanowi częsty wyróżnik sytuacji kryzysowej (Budzyński, 2003, 144; Cenker, 2002, 167; Iwankiewicz-Rak, 2004, 26-28; Kadragič, P. Czarnowski, 1997, 31; Kioldanowicz, 2003, 40; Seitel, 2003, 229; Wojcik, 2005, 362). „Sytuacja kryzysowa” może stać się źródłem paniki w instytucji, nieodpowiedzialnych zachowań kierownictwa, głównym przedmiotem zainteresowania mediów i dlatego ma kluczowe znaczenie zarówno w aktywności prewencyjnej, jak i w działaniach antykryzysowych. Po wtóre, wydobywając jej znaczenie, należy podkreślić konieczność zajmowania właściwych postaw u początków kryzysu — w działaniach antykryzysowych kluczowe znaczenie ma dostrzeżenie i rejestracja symptomów kryzysu. Trzecim ważnym aspektem jest fakt, że podkreślając aspekt sytuacyjności kryzysu, można w ten sposób uwypuklić wagę momentu upublicznienia informacji o problemach w mediach i ich rolę w dalszym zarządzaniu sytuacją. Często bowiem moment upublicznienia informacji jest momentem powstania sytuacji kryzysowej (Światłowska, 2006, 14-15). Po czwarte wreszcie, kładąc nacisk na sytuację kryzysową, akcentuje się wagę odpowiedzi na pytanie, kiedy i wskutek czego może dojść w instytucji do trwałego i trudnego znielowania stanu destrukcyjnego. Rozróżnienie „sytuacji kryzysowej” od „kryzysu” staje się jednak szczególnie istotne przy próbie definiowania, czym jest zarządzanie kryzysowe.

CRISIS MANAGEMENT

Termin *crisis management* w tłumaczeniu z angielskiego oznacza „zarządzanie kryzysem”. Choć w języku polskim mówi się raczej o „zmaganiu się z kryzysem” czy o „rozwiązywaniu kryzysu”, to jednak „zarządzanie kryzysem” stało się już terminem technicznym z zakresu nauk ekonomicznych, oznaczającym podejmowanie czynności zapobiegających i niwelujących skutki sytuacji kryzysowych. W znaczeniu węższym termin ten dotyczy działań *public relations*, zmierzających do osłabienia negatywnego obrazu organizacji w sytuacji kryzysowej, rozwiązania tej sytuacji oraz wzmocnienia pozytywnego wizerunku instytucji.

W polskiej literaturze przedmiotu często traktuje się zamiennie wyrażenia: „zarządzanie kryzysowe”, „zarządzanie antykryzysowe”, „zarządzanie w kryzysie”, „zarządzanie

w sytuacjach kryzysowych”, „zarządzanie w warunkach kryzysu”. W kontekście powyższej analizy pojęć „kryzys” i „sytuacja kryzysowa” ważnym wydaje się określenie „zarządzanie sytuacjami kryzysowymi”. Ma to na celu wypuklenie roli, jaką odgrywa korzystanie z odpowiednich narzędzi naprawczych w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej. *Crisis management* ma się przyczyniać do tego, że instytucja po wyjściu z kryzysu będzie nie tylko nadal istniała, ale także wzmocni się, ciesząc się wiarygodnością i większym zaufaniem społecznym. Jest to niezmiernie trudne wyzwanie, szczególnie w środowisku cyberprzestrzeni.

W „SIECI” SIECI

Komunikacja internetowa zburzyła jednostronność przekazu charakteryzującą klasyczne media (Miczka, 2002; Ziółkowski, 1981; Rice, 1984; Tucker, 1989; Mercie, Plasard, Scardigli, 1984). Umożliwia interaktywne komunikowanie się (Manovich, 2006, 128-135) — szybki i łatwy kontakt z odbiorcą, zapewniła możliwość odpowiedzi zwrotnej, czyli *feedbacku* (Zasępa, 2001; Cellary, 2002), a także prawdziwy dialog między organizacją a otoczeniem i to w sposób pomijający udział mediów tradycyjnych (Smektała, 2006, 60; Philips, 2001; Haig 2000; Ruszczyk 1997). Internet zatarł również granicę pomiędzy komunikacją masową a indywidualną, gdyż za jego pośrednictwem obie te metody komunikacji są możliwe (Wojcik, 2005, 494-503).

Public relations odmienia Internet, a Internet odmienia sposób prowadzenia działań PR (Holz, 1999). Dziennikarze uważają obecnie „Sieć” za drugie co do znaczenia źródło kontaktów z organizacjami, bowiem pierwsze to oczywiście spotkanie *face-to-face* (Knecht, 2005, 89). Stąd zaangażowanie i dynamiczny rozwój komunikacji za jego pomocą w dziedzinie *public relations* (Krauss, 1999, 8): grupy i fora dyskusyjne, *chat*, listy mailingowe, blogi (Spadaro, 2005, 28-43), a przede wszystkim modne ostatnio *social media* (Scott, 2009, 240-249). Szczególną rolę Internet odgrywa w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi jako najszybsze z możliwych narzędzi przekazu informacji do otoczenia, dające możliwość monitorowania opinii publicznej, wpływania na nią, a także jako źródło bieżących informacji dla dziennikarzy przygotowujących materiał do publikacji.

Internet posiada globalny zasięg oddziaływania, nieograniczony czas przekazu i multimedialność. Daje możliwość szybkiej aktualizacji informacji i charakteryzuje się niskim kosztem przekazu (Kaczmarek-Śliwińska, 2004, 107). Znajomość i umiejętność

korzystania z Internetu „nie stanowi już «opcji» dla specjalistów od *public relations* — jest koniecznością.” (Seitel, 2003, 40).

Najważniejsze „PR-owskie” atuty Internetu to między innymi (Sznajder, 2001, 149; Smektała, 2006, 39-40; Middleberg 2001; Castells 2003; Levine, Locke, Searls, Weinberger, 2000; Green, 1999, 65-74; Szczepanik, Krzyżowska, 2003, 67-71; Robak, 2001):

- globalny zasięg oddziaływania;
- szybkość reakcji — możliwość natychmiastowej odpowiedzi, na przykład na zapytanie ofertowe potencjalnego klienta czy na intencję kontaktu otoczenia z organizacją, a także w sytuacji kryzysowej, gdy klient jest niezadowolony z produktu lub usługi — zapewnia większą anonimowość, otwartość w komunikacji i bezpośredni kontakt z organizacją;
- multimedialny charakter — możliwość przekazania informacji tekstowej, dźwiękowej i w postaci krótkiego filmu prezentującego stanowisko organizacji;
- brak ograniczeń czasowych w prezentacji oferty;
- elastyczność działania — możliwość stałego modyfikowania stron internetowych organizacji w sieci WWW;
- interaktywność — dwustronny sposób komunikowania się organizacji z różnymi podmiotami otoczenia, szczególnie w sposób nieformalny za pośrednictwem tzw. *social media*;
- niski koszt przekazu — znacznie niższe koszty stworzenia własnej strony internetowej czy profilu na serwisach społecznościowych, niż na przykład koszt produkcji materiałów prasowych w wersji tradycyjnej, organizacji konferencji prasowej czy innej imprezy, co umożliwi małym i średnim organizacjom prowadzenie działań komunikacyjnych w skali międzynarodowej;
- możliwość monitorowania grup dyskusyjnych, forum dyskusyjnego, internetowych serwisów informacyjnych i portali branżowych, a przede wszystkim aktywności klientów w serwisach społecznościowych, a więc poznawania opinii publicznej (Kaczmarek-Śliwińska, 2005, 96-102);
- przyjazny charakter wobec środowiska naturalnego — wykorzystanie cyberprzestrzeni do przekazywania informacji i brak potrzeby drukowania materiałów informacyjnych, papieru itp.

PROSTOTA I SKUTECZNOŚĆ

Budując strategię komunikacji w sieci firmy często sięgają po narzędzia mediów społecznościowych, jednakże często zapominają o najprostszych zasadach obecności w sieci i wykorzystaniu tych „starych” narzędzi w sposób profesjonalny. A te „stare” narzędzia komunikacji są niezwykle pomocne właśnie w kryzysie, gdy odruchowo, próbując zweryfikować newsy pojawiające się w sieci internauci klikają na stronę-źródło, a więc witrynę danej organizacji.

Okazuje się bowiem, że na stronie WWW powinna się w sytuacji trudnej znaleźć sekcja kryzysowa (Kaczmarek-Śliwińska, 2004, 110-123), kontakt do działu PR i rzecznika przedsiębiorstwa, informacje o działaniach z zakresu CSR (*Corporate Social Responsibility*) czyli społecznej odpowiedzialności biznesu (Błoński, Kondracki, 2004, 32-33; L'Etang, 1994, 111-123; Hope, 2006, 159-164; Rybak 2004, 15; Rok, 2001, 173; Hołówka 2001, 366; Kilen, 2005, 20; Zalewska, 2006, XIX; Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulczewski, 2003, 54; Stafiej, Próchenko, 2004, 36-37; Tyszkiewicz, 2006, 184-204; Klimczak, 1996, 70-71), które to działania mają „uwiarygodnić” instytucję w oczach internauty, że trwający kryzys to jedynie stan chwilowy, a organizacja jest godna zaufania. Ponadto w sytuacji kryzysowej powinny na stronie www być zamieszczone również informacje z zakresu *investor relations* (aktualne i archiwalne kursy akcji, struktura akcjonariatu, raporty i rekomendacje), a nade wszystko centrum prasowe wraz z materiałami dla dziennikarzy, stanowiskiem organizacji wraz z sprostowaniami i polemikami, wyjaśnieniem potencjalnych źródeł kryzysu organizacji, opisem ewentualnych kryzysów, które w przeszłości ją dotknęły, i sposobów rozwiązania tych sytuacji wraz z wnioskami wypływającymi z przebytych zdarzeń, a ponadto prezentacja działań składu sztabu kryzysowego. Warto zaznaczyć, że tworzenie wirtualnych biur prasowych (*virtual press office* lub pod akronimem *VPO*) coraz częściej zastępuje normalne biura prasowe w organizacjach lub jest prowadzone równolegle (Smektała, 2006, 83-86).

Sekcja kryzysowa na stronie www, bardzo ważna w czasie trwania kryzysu, profesjonalnie prowadzona, stanie się głównym źródłem informacji dla dziennikarzy. Ryzykowne, acz ważne, może być zamieszczenie także na stronie firmowej w sytuacji kryzysowej miejsca do komunikacji z internautami — grupy dyskusyjnej, listy dyskusyjnej, *chata*, forum, *newslettera*, sondażu, wiadomości prasowych o przedsiębiorstwie (aktualnych i archiwal-

i archiwalnych), plików z konferencji prasowych (tradycyjnych i telekonferencji). Dyskusja o kryzysie i tak będzie się toczyć w Sieci, a monitorowanie jej na podstronie kryzysowej może dostarczyć wielu cennych informacji od klientów dla firmy.

Wartość dodaną jako najważniejszy z elementów tej sekcji w sytuacjach kryzysowych stanowi sekcja *FAQ* (ang. *Frequently Ask Questions* — najczęściej zadawane pytania; pozwala na zasięgnięcie szybkiej porady, fachowej informacji, ułatwia rozwiązanie problemu). W normalnym czasie elementami tej sekcji mogą być informacje i instrukcje dotyczące gier interaktywnych znajdujących się na stronie *www* (*advergAMES*), kalkulatorów (energii, lokat bankowych, kredytów, funduszy inwestycyjnych, kalorii, zmiany walut, zmiany czasowej pomiędzy strefami itp.) i innych elementów związanych z działalnością organizacji i z nią niezwiązanych. W przypadku niektórych typów organizacji czasem sekcja *FAQ* może być połączona z sekcją *download* (wygaszacze, tapety, kalendarze, przepisy kulinarne, konkursy), czy z „wirtualnym ekspertem” i „doradcą internetowym”. Zadaniem tej sekcji ma być zachęta do ponownych odwiedzin strony i polecenia jej znajomym (Smektała, 2006, 102-108). W sytuacji kryzysowej natomiast może stać się miejscem „gorącym”, gromadzącym zarzuty internautów, ich pytania i problemy.

Już samo stworzenie własnej witryny internetowej jest uznawane za działanie PR, a stworzenie na czas kryzysu podstrony z wszelkimi informacjami może pomóc organizacji zarządzać komunikacją. Organizacje dysponujące swymi stronami w Sieci, szczególnie stronami w kryzysie, są bowiem odbierane jako bardziej znaczące niż te, które tych witryn nie mają. Posiadanie strony WWW, a także komunikowanie się za pomocą e-maila jest przecież standardem, ale tylko nieliczni profesjonalści komunikują się w ten sposób z klientami w sytuacjach trudnych (Sznajder, 2002, 153). Przeniesienie komunikacji do Internetu i dystrybucja materiałów informacyjnych drogą elektroniczną nie wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów druku i opłat za ich przesyłanie. Jest to szczególnie ważne w przypadku mniejszych jednostek organizacyjnych — pozwala znacznie obniżyć koszty prowadzenia biura prasowego i umożliwia dziennikarzom całodobowy dostęp do bazy wiedzy o organizacji. Użycie tak zwanego autorespondera (urządzenia przesyłającego automatycznie określone pliki do skrzynki pocztowej osób nimi zainteresowanych, które wcześniej wyraziły taką wolę) pozwala również ograniczyć czas poświęcany na komunikację z otoczeniem, a szczególnie z przedstawicielami mediów.

Ponieważ obszar zainteresowań opinii publicznej, a także pola działania mediów znaczenie się powiększyły w ciągu ostatnich lat (również dzięki popularyzacji Internetu), coraz więcej zdarzeń i wypadków zmienia się w sytuację kryzysową także przy udziale globalnej sieci. Z drugiej strony to również środki dostępne dzięki Internetowi pozwalają na szybsze i bardziej sprawne zarządzanie tymi sytuacjami. Tymon Smektała (2006, 171), wykazując konieczność używania tych środków, twierdzi, że tradycyjnie opisywany w literaturze przedmiotu okres „*window of opportunity*” (według Paula Skrivastowa, dyrektora Amerykańskiego Instytutu Kryzysów Przemysłowych: „*All crisis have a window of opportunity to gain control on 45 minutes to 12 hours*”, „Każdy kryzys pozwala otworzyć okno «szanse», przez który można go opanować, ale jest to możliwe w ograniczonym czasie, od 45 minut do 12 godzin”), w którym kształtuje się opinia publiczna wobec powstałej sytuacji kryzysowej, został drastycznie skrócony przez popularyzację Internetu: z dotychczasowego — sięgającego 12 godzin — do około 60 minut (Wojcik, 2005, 595; Cohn, 2000, 10), a nawet jak twierdzą niektórzy teoretycy amerykańscy — do 40 minut (Konikowski, 2005, 8). Informacje szkodliwe dla wizerunku organizacji często trafiają natychmiast po ich upublicznieniu na strony internetowe, fora, listy dyskusyjne i serwisy społecznościowe czy inne narzędzia globalnej sieci, a więc jedynie wykorzystanie możliwości natychmiastowej reakcji ze strony organizacji właśnie przez Internet pozwala na odpowiednio szybką i daleko posuniętą reakcję.

Narzędzia internetowe znajdują zastosowanie na wszystkich etapach działań *crisis management*, od wstępnych badań (zbieranie informacji o otoczeniu i opinii za pomocą poczty elektronicznej, ankiet, formularzy ze strony WWW oraz innych form komunikacji z odbiorcą, jak na przykład konkursy), aż do całkowitego zakończenia wszystkich przedsięwzięć minimalizujących negatywne skutki kryzysu. Z związku z tym nasuwa się postulat, że w skład profesjonalnego sztabu kryzysowego tworzonego przez organizację powinien wchodzić także informatyk lub inny specjalista odpowiedzialny za obecność organizacji w Internecie. Osoba ta powinna zajmować się również opracowywaniem następujących elementów: gromadzeniem i aktualizowaniem bazy adresów poczty elektronicznej przedstawicieli mediów oraz innych osób związanych z potencjalnym kryzysem; tworzeniem gotowych wzorów listów elektronicznych, odnoszących się do różnych typów potencjalnych kryzysów; określeniem obciążeń zasobów sieciowych (m.in. przepustowość serwera), jakie mogą wystąpić w sytuacji kryzysowej (podczas kryzysu liczba odwiedzin

strony może wzrosnąć nawet kilkunastokrotnie); określeniem ewentualnych metod zwiększenia zasobów sieciowych organizacji (na przykład skorzystanie z serwerów firmy zewnętrznej); określeniem witryn WWW, czatów, for, list dyskusyjnych i wątków na serwisach społecznościowych najmocniej związanych tematycznie z funkcjonowaniem organizacji, prowadzoną przez nią działalnością i potencjalnym kryzysem oraz monitorowanie ich; wstępnymi projektami — szablonami dedykowanych stron WWW, które można umieścić w przestrzeni Internetu w trybie natychmiastowym, zaraz po wystąpieniu sytuacji kryzysowej (Booth, 1996).

W „SIEĆ” UWIKŁANIE

Środki wykorzystywane do prowadzenia działalności z zakresu zarządzania informacjami w Internecie często stają się również środkami działającymi przeciwko organizacji i mogą być przyczyną powstawania sytuacji trudnych. Najważniejsze z nich to: działania hakerów, powstanie internetowej plotki i powstanie antywitryny WWW. Te ostatnie, czyli tzw. *glocal gripe sites* (inne określenia używane to m.in.: *spoof site*, *copy-cat site*, *attack site*, *bage page*; Smektała, 2006, 186; K. Wojcik, 2005, 497) są stronami o charakterze kontrapromocyjnym i zawierają informacje skierowane przeciwko różnym organizacjom. Prezentują negatywne opinie na temat ich produktów i są poświęcone głównie dużym korporacjom międzynarodowym. Następujące czynności mogą pomóc w przeciwdziałaniu negatywnym skutkom takich witryn WWW (Smektała, 2006, 187-189):

- jedną z elementarnych czynności jest profilaktyczne zarejestrowanie wszelkich domen, które są podobne do oficjalnego adresu używanego przez organizację; antywitryna z adresem nawiązującym w bardzo odległy sposób do oficjalnej strony organizacji ma dużo mniejszą siłę oddziaływania;

- skontaktowanie się z twórcami witryny oraz próba ugody, znalezienia i rozwiązania przyczyny podjęcia działalności szkodliwej dla organizacji (na przykład niezadowolenia klienta); czasem w sposób humorystyczny oferując pewne rozwiązania, a czasem pytając go o oczekiwania (bywają one wcale nie wygórowane);

- nawiązanie kontaktu z administratorem udostępniającym serwery, na których wroga strona się znajduje, lub też nawet wykorzystanie środków prawnych, aby ją zawiesić lub całkowicie zamknąć;

- uruchomienie własnej strony WWW, na której znajdują się odpowiedzi na zarzuty przedstawione na antywitrynie, jako alternatywnego źródła informacji, które przedstawi fakty z perspektywy organizacji;

- wykupienie wyższej pozycji w najważniejszych wyszukiwarkach internetowych oficjalnej strony WWW organizacji niż antywitryna;

- wykupienie reklamy umieszczonej na antywitrynie z przekierowaniem na stronę oficjalną odpowiadającą na zarzuty strony wrogiej organizacji.

Postępowanie organizacji w przypadku pojawienia się plotki internetowej powinno obejmować podobne czynności, z zastrzeżeniem, że zawsze należy wszelkie tego typu informacje traktować poważnie jako sytuację kryzysową. Przeciwdziałanie tym sytuacjom umożliwia *web-tracking*, czyli stałe monitorowanie opinii internautów o działalności organizacji (Smektała, 2006, 181-185). Najczęściej osobisty kontakt z twórcą takich plotek, podjęcie próby znalezienia przyczyny jego niezadowolenia oraz wyeliminowanie tych powodów wystarcza do usunięcia niepożądanych informacji z obiegu internetowego i zażegnanie sytuacji u źródeł. Jeśli jednak nie przynosi to skutku, wówczas należy część strony oficjalnej organizacji poświęcić temu zagadnieniu i wydzielić tzw. sekcję kryzysową.

Ważną potencjalną sytuacją kryzysową związaną z użyciem Internetu są działania hakerów. Poczynania organizacji przeciwdziałające takiej sytuacji są następujące (Smektała, 2006, 178-181):

- jak najszybsze przywrócenie zasobów internetowych organizacji do stanu poprzedniego;

- podjęcie środków zaradczych, by taka sytuacja nie powtórzyła się w przyszłości;

- umieszczenie na witrynie WWW organizacji oświadczenia opisującego sytuację i zakres wywołanych szkód;

- umieszczenie na oficjalnej stronie WWW informacji o podjętych środkach zaradczych (szczególnie jeśli sprawa dotyczy przetwarzanych danych osobowych);

- jeśli informacja o złamaniu zabezpieczeń została podjęta przez media (elektroniczne i tradycyjne), rozesłanie aktualnej informacji dla prasy;

- jeśli system komputerowy organizacji był chroniony przez zabezpieczenia wysokiej klasy, wskazane jest również przedstawienie ich charakterystyki opinii publicznej; będzie to dowodem dołożenia wszelkich możliwych starań i podjęcia odpowiednich środków ostrożności organizacji;

— położenie nacisku w komunikacji na podjęte środki zaradcze.

W sytuacji pojawienia się w „Sieci” informacji o charakterze plotki szybka reakcja weryfikująca prawdziwość posiadanych informacji może stać się szansą na zażegnanie sytuacji kryzysowej jeszcze w „powijakach”, zanim przerodzi się ona w kryzys. Tak mogło się stać również w przypadku informacji, które firma Johnson & Johnson otrzymywała od 2008 roku od swoich klientów, narzekających na „pachnące” pleśnią butelki Tylenolu. Firma zareagowała na te informacje dopiero po 20 miesiącach i tym razem wycofanie produktu z rynku nie przyniosło firmie chluby (Singer 2010), w przeciwieństwie do wprowadzonych przez siebie standardów komunikacji kryzysowej z roku 1982, kiedy to firma wprowadziła model skutecznego, sprawnego i spójnego zarządzania kryzysowego, wręcz modelowego. Standardy te okazały się jednak po 26 latach nieskuteczne, a może po prostu zmieniła się rzeczywistość, z realnej na cyberprzestrzeń, w której znajomość reguł wyznacza reguły skuteczności w zarządzaniu informacją (Aberle, Baumert, 2002, 143-182; Kieszkowska-Grudny, 2002, 58-59).

Podsumowując powyższe rozważania, trudno nie odnieść wrażenia, że poruszanie się w netokracji nie jest łatwe, także dla liderów zarządzania kryzysowego. Profesjonalne zarządzanie informacją, także tą problemową, wymaga od firmy poświęcania coraz większej uwagi pojedynczym głosom klientów, zmieniając reguły komunikacji między firmą a otoczeniem. Jeden głos klienta może stać się bowiem w „Sieci” początkiem plecenia sieci kłopotów, aż do uplecenia wreszcie całej pajęczyny kryzysowej, w którą firma wpada jak we własne sidła, często zapominając, że prostymi narzędziami już posiadanymi przez nią można w Internecie być „gromowladnym”.

Literatura:

- Aberle, Siegfried; Baumert, Andreas; 2002, *Öffentlichkeitsarbeit. Ein Ratgeber für Klein- und Mittelunternehmen*, München: C.H.Beck Verlag
- Adamus-Matuszyńska, Anna; 2003, *Zadania public relations w czasach recesji i kryzysu*, w: Tworzydło, Dariusz (red.); *Public relations. Materiały z II Kongresu PR*, Rzeszów: Wydawnictwo Centrum Konferencyjnego Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, ss. 373-382
- Amsterdamski, Stefan; 1996, *Kryzys zaufania*, w: *Znak*, XLV, nr 1, ss. 43-51
- Bailly, Anatole; 1963, *Dictionnaire grec-français*, Paris: Hachette, wyd. XXVI
- Baugh, Albert Croll; 1967, *A Literary History of England*, London: Routledge & K. Paul, wyd. II

- Bendyk, Edwin; 2006, Manifest netokratyczny, w: Alexander Bard, Jan Söderqvist, Netokracja. Nowa elita władzy i życie po kapitalizmie, Warszawa: WAIp, ss. 13-21
- Bielicki, Tadeusz, 1996, Piękny wiek XX, w: Znak, XLV, nr 1, ss. 70-73
- Bieńkowska, Ewa; 1996, Blogosławiony stan kryzysu, w: Znak, XLV, nr 1, ss. 35-42
- Black, Sam; 2001, Public relations, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC
- Błoński, Mieczysław; Kondracki Krzysztof (red.); 2004, Zarządzanie na przełomie wieków, Warszawa: Hays Personnel Services
- Booth, Martin (red.); 1996, Promoting Issues & Ideas: A Guide to Public Relations for Nonprofit Organizations, New York: Foundation Center
- Budzyński, Wojciech; 2003, Public relations. Zarządzanie reputacją firmy, Warszawa: Wydawnictwo Poltext
- Caplan, Gerald; 1961, An Approach to Community Mental Health, New York: Grunne & Stratton
- Caplan, Gerald; 1964, Principles of Preventive Psychiatry, New York: Basic Books
- Castells, Manuel; 2003, Galaktyka Internetu: refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis
- Cellary, Wojciech (red.); 2002, Polska na drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym, Warszawa: opracowanie zbiorowe Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN
- Center, E.M.; 2002, Public relations, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, wyd. II
- Chrystides, George D.; Kaler, John H.; 1999, Wprowadzenie do etyki biznesu, Warszawa: PWN
- Cohn, Robin; 2000, The PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Break Loose, New York: Truman Talley Books
- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M.; 2000, Effective Public Relations, New York: Prentice Hall, Upper Saddle River, wyd. VIII
- Dąbrowski, Kazimierz; 1979, Dezintegracja pozytywna, Warszawa: PIW
- Dąbrowski, Kazimierz; 1988, Pasja rozwoju, Warszawa: Almapress
- Drucker, Peter; 1995, Managing in Time of Great Change, New York: Truman Talley Books/Dutton
- Gasparski, Wojciech; 2003, Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
- Godlewski, Grzegorz; 1997, Lekcja kryzysu. Źródła kulturalizmu Floriana Znanieckiego, Warszawa: Wydawnictwo „KR”
- Green, John O.; 1999, Nowa era komunikacji, Warszawa: Prószyński i S-ka
- Haig, Matt; 2000, Public Relations on the Internet, London: Kogan Page Limited
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore Krishnarao; 1994, Competing for the Future Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow, Boston: Harvard Business School Press
- Herman, Charles Frazer (red.); 1972, Some Issues into the Study of International Crises. International Crises: Insights from Behavioral Research, New York: Free Press
- Hippocrate; 1849, Oeuvres complètes, przel. Émile Littré, Paris: J.-B. Baillièrre, t. 4

- Holtz, Shel; 1999, *Public Relations on the Net: Winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more*, New York: AMACOM
- Holówka, Jacek; 2001, *Etyka w działaniu*, Warszawa: Prószyński i S-ka
- Hope, Ewa; 2008, *Odpowiedzialność w działaniach public relations — zasady etyczne*, w: Jerzy Olędzki, Dariusz Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa: PWN, s. 159-164
- Iwankiewicz-Rak, Barbara; 2004, *Problemy sytuacji kryzysowych w organizacjach non profit*, w: Dariusz Tworzydło, Tomasz Soliński, *Public relations — wyzwania współczesności*, Rzeszów: WSiZ, s. 26-28
- Jabłoński, Wojciech; 2006, *Kreowanie informacji. Media relations*, Warszawa: PWN
- Jedlicki, Jerzy; 1996, *Trzy wieki desperacji*, w: *Znak*, XLV, nr 1, ss. 4-25
- Kaczmarek-Śliwińska, Monika; 2004, *Witryna WWW przedsiębiorstwa jako instrument Internet public relations przedsiębiorstw*, w: Dariusz Tworzydło, Tomasz Soliński (red.), *Public relations w zarządzaniu firmą*, WSiZ, Rzeszów, ss. 107-126
- Kaczmarek-Śliwińska, Monika; 2005, *Efektywność Internet PR — próba ujęcia metodologicznego w świetle badań*, w: *Piar.pl*, nr 6, ss. 96-102
- Kadragič, Alma; Czarnowski, Piotr; 1997, *Public relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa: Business Press
- Kasjaniuk, Elżbieta; 2002, *Kryzys*, w: *Encyklopedia Katolicka*, Lublin: KUL, t. IX, kol. 1426
- Kieldanowicz, Marta; 2003, *Public relations w sytuacjach kryzysowych*, w: Beata Ociepka (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, wyd. II, ss. 39-71
- Kieszkowska-Grudny, Anna, 2002, *Kryzys szansą dalszego rozwoju?*, w: *Brief. Magazyn marketingu i sprzedaży*, nr 36, ss. 58-59
- Kieżun, Witold; 1997, *Sprawne zarządzanie organizacjami. Zarys teorii*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza
- Kilen, Norbert; 2005, *Kryzysowe sytuacje*, w: *Puls Biznesu*, 11 kwietnia, s. 20
- Klimczak, Bożena; 1996, *Etyka gospodarcza*, Wrocław: Wydawnictwo AE
- Knecht, Zdzisław; 2005, *Racjonalne public relations. Budowa działu, instrumenty, studia przypadków*, Warszawa: C.H. Beck
- Konikowski, Jacek; 2005, *Malowanie imidżu*, w: *Puls Biznesu*, 2 maja, s. 8
- Kowalczyk, Stanisław; 2002, *Kryzys. W filozofii*, w: *Encyklopedia Katolicka*, Lublin: KUL, t. IX, s. 1426
- Krauss, Michael; 1999, *Good PR Critical to Growth on the Net*, w: *Marketing News*, 18 stycznia, s. 8
- L'Etang, Jacquie; 1994, *Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising*, w: *Journal of Business Ethics*, vol. 13, nr 2, ss. 111-123
- Lambert, Tom; 1999, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC
- Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls Doc.; Weinberger, David; 2000, *Manifest www.cluetrain.com: koniec ery tradycyjnego biznesu*, Warszawa: WIG Press
- Lisicki, Paweł; 1996, *W okowach czasu*, w: *Znak*, XLV, nr 1, ss. 57-69

- Macierzyński, Wiesław; 2004, Zarządzanie sytuacją kryzysową w bankowości, w: Dariusz Tworzydło, Tomasz Soliński, Public relations — wyzwania współczesności, Rzeszów: WSiZ, ss. 47-55
- Manovich, Lev; 2006, Język nowych mediów, Warszawa: WAiP
- Mercier, Pierre-Alain; Plassard, François; Scardigli, Victor; 1984, La société digitale, Paris: Editions du Seuil
- Miczka, Tadeusz; 2002, O zmianie zachowań komunikacyjnych. Konsumenci w nowych sytuacjach audio-wizualnych, Katowice: Księgarnia św. Jacka
- Middleberg, Don; 2001, Winning PR in the Wired World: Powerfull Communications Strategies for the Noisy Digital Space, New York: Mc Graw-Hill
- Mitroff, Ian I.; 2001, Managing Criseses Before They Happen, New York: AMACOM
- Mitroff, Ian I.; Pearson Christine M.; 1998, Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym. Podręcznik usprawniający zdolność do reagowania w sytuacjach kryzysowych, Warszawa: Business Press (Businessman Book), wyd. I
- Mitroff, Ian I.; Pearson, Christine M.; 1993, Crisis Management. A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis — Preparedness, San Francisco: Jossey-Bass
- Nowakowski, Marcin; Rzemieniak, Magdalena; 2003, Kryzys i przetrwanie w marketingu, Warszawa: Wydawnictwo „Difin”
- Parsons, Patricia J.; 2004, Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice, London: Kogan Page
- Philips, David; 2001, Online Public Relations, London: Kogan Page
- Popowski, Remigiusz; 1997, Wielki słownik grecko-polski Nowego Testamentu, Warszawa: Oficyna Wydawnicza „Vocatio”
- Proctor, Tony; 1998, Zarządzanie twórcze, Warszawa: Gebethner i Ska
- Regester, Michael; Larkin, Judy; 2005, Zarządzanie kryzysem, Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne
- Rice, Ronald E. & Associates; 1984, The New Media: Communication, Research and Technology, Beverly Hills: Sage
- Ritter, Joachim; Gründer, Karlfried (red.), 1976, Historisches Wörterbuch der Philosophie, Basel-Stuttgart, bd. 4
- Robak, Marek; 2001, *Zarzućcie sieć. Chrzęścianie wobec nyzwań internetu*, Warszawa: „Więź”
- Rok, Boleslaw (red); 2001, Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy. Forum odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- Ruszczyk, Zbigniew; 1997; Internet w biznesie, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Zawodowego
- Rybak, Mirosława; 2004, Etyka menedżera — społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Warszawa: PWN
- Salij, Jacek; 1996, Co się dzieje z naszą cywilizacją? Na marginesie encykliki „Evangelium vitae”, w: Znak, XLV, nr 1, ss. 74-85

- Scott, David Meerman; 2009, *Nowe zasady marketingu i PR. Jak korzystać z komunikatorów informacyjnych, blogów, podcastingu, marketingu wirusowego oraz mediów internetowych w celu bezpośredniego dotarcia do nabywcy*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business
- Seitel, Fraser P.; 2003, *Public relations w praktyce*, Warszawa: Felberg SJA, wyd. I
- Seymour, Mike; 2006, w: Agata Szymborska-Sutton, *Wyjść spod koldry*, w: *Manager Magazyn*, nr 3, s. 36
- Singer, Natasha; 2010, *In Recall, a Role Model Stumbles*, w: *New York Times*, 17 stycznia, cyt. za: <http://www.nytimes.com/2010/01/18/business/18drug.html>, 20.04.2010
- Skarga, Barbara; 1996, *Tożsamość i humanizm*, w: *Znak*, XLV, nr 1, ss. 26-34
- Slatter, Lovett, 2001, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: Wig-Press
- Smektala, Tymon; 2006, *Public relations w Internecie*, Wrocław: ASTRUM
- Sokołowski, Marek (red.); 2007, *Media w Polsce. Pierwsza władza IV RP?*, Warszawa: WAIp
- Spadaro, Antonio; 2005, *Blog jako zjawisko kulturowe*, w: *Przegląd Powszechny*, CXXII, nr 10, ss. 28-43
- Stafiej, Agata; Próchenko, Paweł; 2004, *CSR. Komunikowanie o społecznej odpowiedzialności biznesu*, w: *Brief. Pierwszy magazyn marketingu i sprzedaży*, nr 55, ss. 36-37
- Stoner, James Arthur Finch; Wankel, Charles; 1992, *Kierowanie*, Warszawa: PWE
- Szacki, Jerzy; 1996, *Więcej i mniej niż trzy wieki*, w: *Znak*, XLV, nr 1, ss. 52-56
- Szczepanik, Rafał; Krzyżowska, Oksana; 2004, *Nietypowe przypadki Public Relations*, Gliwice: Helion
- Sznajder, Andrzej; 2002, *Promocja w Internecie*, w: Bogdan Jung (red.), *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Wydawnictwo Oficyna Ekonom., wyd. II, s. 150-160
- Światłowska, Urszula; 2006, *Krucze szkło*, w: *Puls Biznesu*, 23 stycznia, ss. 14-15
- Tucker, Richard N. (red.); 1989, *Interactive Media. The Human Issues*, London: Kogan Page Ltd
- Tylikowska, Anna; 2000, *Teoria dezintegracji pozytywnej Kazimierza Dąbrowskiego. Trud rozwoju ku tożsamości i osobowości*, w: Anna Galdowa (red.), *Tożsamość człowieka*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, ss. 231-258
- Tyszkiewicz, Agata; 2006, *Corporate Social Responsibility — wybór czy konieczność?*, w: *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*, Warszawa: Związek Firm Public Relations, ss. 184-204
- Urbanowska-Sojkin, Elżbieta; 1998, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
- Wawrzyniak, Bogdan (red.); 1985, *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje — badania — propozycje*, Warszawa: PWE
- Webber, Ross A; 1996, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWE
- Wojcik, Krystyna; 2005, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa: Placet
- Zalewska, Urszula; 2006, *I dobroczynność, i interesy*, w: *Public relations (dodatek do Pulsu Biznesu)*, 22 lutego, s. XIX
- Zasępa, Tadeusz (red.); 2001, *Internet. Fenomen Społeczeństwa Informacyjnego*, Częstochowa: Edycja świętego Pawła

- Zelek, Aneta; 2003, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie — perspektywa strategiczna, Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”
- Ziólkowski, Marek; 1981, Znaczenie — interakcja — rozumienie, Studium z symbolicznego interakcjonizmu i socjologii fenomenologicznej jako wersji socjologii humanistycznej, Warszawa: PWN