

Karolina Oleksy*

Pasywna komunikacja masowa jako narzędzie kreowania wizerunku

Streszczenie

Celem jest eksploracja tematu pasywności w komunikacji masowej. Analizie poddano wybrane organizacje, w których szukano przejawów pasywności w komunikacji masowej. W przypadku jej stosowania rozpoznano potencjalny zakres, warunki występowania oraz cel tejże strategii komunikacyjnej. Przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie oraz z dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie. Ponadto zastosowano analizę danych zastanych (m.in. dokumentów organizacyjnych, komunikatów i informacji publikowanych przez badane podmioty) oraz elementy autoetnografii w ujęciu retrospektywnym. Realizacja badań jakościowych miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku komunikacji lub reakcji oraz o skutki pasywności w komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na wizerunek organizacji. Analizowano również pasywność podczas kryzysów wizerunkowych oraz podjęto próbę wskazania, w jaki sposób pasywność przejawia się w komunikacji.

Słowa kluczowe: komunikacja masowa, pasywność, wizerunek, nieobecność medialna, strategia komunikacyjna.

Abstract

The aim of this chapter is to explore the topic of passivity in mass communication. Selected organizations were analyzed and signs of passivity in mass communication were sought. The potential scope, conditions of occurrence and the purpose of this communication strategy were identified. The research was based on three in-depth interviews conducted with the spokesperson of the Ministry of Science and Higher Education, the spokesman of the AGH University of Science and Technology and the director of the theatre "Szczęście" in Cracow. Moreover, the study uses existing data analysis (including organizational documents, press

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-1230-5309>; e-mail: k.oleksy@student.uj.edu.pl.

releases and information published by the surveyed entities) and elements of retrospective autoethnographic research. The qualitative research methods were used in order to find an answer to the question of what the reasons and reactions of the lack of communication are and how it may affect the image of the organization. Also, passivity during image crises was analyzed. An attempt to indicate how passivity manifests itself in communication was made.

Keywords: mass communication, passivity, image, absence in the media, communication strategy.

Wprowadzenie

Potrzeba komunikacji z publicznością jest znacznie starsza niż media masowe, jakie dziś znamy. Rozprzestrzenianie idei na szeroką skalę pojawiło się w kontekście propagowania świadomości i postaw natury politycznej lub religijnej (McQuail, 2007, s. 43). Jak zauważają Monika Kostera oraz Bogusław Nierenberg „proces komunikacyjny to odbicie naszego, ludzkiego widzenia świata” (2016, s. 9–15), zatem komunikacja masowa, podobnie jak każdy inny rodzaj komunikacji, przekształca się wraz z postępującymi zmianami w społeczeństwie. Jest istotna z perspektywy zarządzania, ponieważ umożliwia organizacjom porozumiewanie się ze swoim otoczeniem. Pośredniczy również w procesie kreowania wizerunku, który może okazać się czynnikiem zwiększającym szanse organizacji na skuteczne realizowanie wyznaczonych celów. Wzmoczony postęp technologiczny, którego doświadczamy, również wywarł wpływ na sposób komunikacji. W przestrzeni komunikacji masowej zauważyć można nadmiar produkcji informacji, który powoduje niekończącą się walkę o uwagę odbiorców. Natężona produkcja treści i zjawisko nadobecności w mediach przynosi zazwyczaj negatywne skutki dla procesu komunikacji. Zjawisko przeciwne, czyli brak aktywności i komunikacji występuje powszechnie i przybiera różne formy m.in. przejawia się jako brak aktywności, brak reakcji, milczenie czy cenzura. Temat ten nie jest szeroko opisany w literaturze przedmiotu, dlatego celem jest eksploracja tematu pasywności w komunikacji masowej, która w dobie przeciążenia informacją i aktywnością w obszarze mediów wydaje się interesującym zjawiskiem. Problem badawczy koncentruje się na przyczynach stosowania pasywnej komunikacji masowej przez organizacje oraz skutkach tej strategii na wizerunek organizacji. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak odbiorcy reagują na pasywność w komunikacji oraz jak wpływa ona na odbiór organizacji. Szczególnie istotnym wydaje się poznanie, w jaki sposób pasywność w komunikacji masowej się przejawia i dlaczego organizacje decydują się na aktywną komunikację, która może skutkować nadprodukcją treści. Oprócz sztandarowej komunikacji warto zastanowić się nad komunikacją w sytuacjach kryzysowych, gdyż z reguły wymagają one zmian w dotychczasowej komunikacji.

W celu weryfikacji problemu badawczego przeprowadzono badania jakościowe, w paradygmacie interpretatywnym, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Termin „pasywna komunikacja” nie jest pojęciem funkcjonującym w literaturze przedmiotu. Autorka przyjęła to pojęcie w celu opisanie wszystkich przejawów braku komunikacji w sytuacjach komunikacji masowej. Przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z osobami odpowiadającymi za komunikację w celowo wybranych organizacjach, które wykazują pasywność w komunikacji masowej lub charakterystyka organizacji stwarza możliwości korzystania z takiego sposobu komunikowania się. Wywiady przeprowadzono z Andrzejem Talkowskim dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie, Katarzyną Zawadą rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Anną Żmudą-Muszyńską rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Przeprowadzono także analizę danych zastanych, głównie dokumentów organizacyjnych, komunikatów i depeesz prasowych, artykułów dotyczących badanych organizacji oraz ich aktywności w mediach społecznościowych. Dodatkowo w rozdziale wykorzystano elementy autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, co stanowiło metodę uzupełniającą. Zebrany materiał empiryczny poddano analizie i interpretacji. Rozdział składa się z wprowadzenia, analizy tła teoretycznego, prezentacji pojęć związanych z tematem, opisu zastosowanej metodologii, charakterystyki badanych podmiotów, prezentacji zebranego materiału badawczego, omówienia wniosków oraz z podsumowania.

1. Tło teoretyczne

1.1. Komunikacja masowa – definicja i charakterystyka

Teoria komunikacji jest rozwiniętym obszarem badań w literaturze przedmiotu, a dzieje się tak zapewne dlatego, że komunikacja jest podstawowym elementem budującym życie społeczne ludzi. W obszarze mediów komunikacja występuje pod postacią komunikacji masowej, która badana jest z perspektywy wielu dyscyplin naukowych m.in. nauk o komunikacji społecznej i mediach, nauk socjologicznych czy nauk o zarządzaniu i jakości. Termin komunikacja masowa odnosi się do zapośredniczonej, najczęściej przez media, wymiany przekazu nadawcy z szerszą publicznością (Morreale, Spitzberg i Barge, 2015, s. 394–395). Zdaniem Jana van Dijka: „komunikację masową można zdefiniować jako rodzaj komunikacji wykorzystujący media do transmitowania dźwięku, tekstu i obrazów widowni” (2010, s. 78–79).

Rozwój technologii oraz powszechny dostęp do Internetu wywarły wpływ na dotychczasowy model komunikacji masowej. W przeszłości komunikacja masowa miała zazwyczaj charakter jednokierunkowy, pochodziła od nadawcy i docierała

do szerokiej publiczności. Rozpowszechnienie Internetu sprawiło, że powstała nowa forma komunikacji masowej – komunikacja interaktywna (Castellas, 2013, s. 65). Konwergencja mediów odpowiada za zjawisko swoistego łączenia się i wzajemnego przenikania się mediów zarówno tych zwanych tradycyjnymi, czyli prasy, radia i telewizji, jak i Internetu. Autor pojęcia „konwergencji mediów”, Henry Jenkins, definiuje ją jako „przepływ treści pomiędzy różnymi platformami medialnymi, współpracę różnych przemysłów medialnych oraz migracyjne zachowania odbiorców mediów” (2007, s. 9). Komunikacja masowa pozwala organizacjom komunikować się z szeroką publicznością, informować swoje otoczenie o swojej misji i wizji, może również kreować popyt na swoją działalność. Do największej ilości interakcji z odbiorcami komunikacji masowej dochodzi w mediach społecznościowych. Współcześnie uwzględnia się istnienie „społeczności” w mediach, ponieważ każdego użytkownika Internetu można określić mianem prosumenta – czyli zarazem konsumenta i producenta treści.

1.2. Komunikacja masowa w zarządzaniu

Komunikacja jest niezbędna do realizowania procesu zarządzania. Zdaniem Andrzeja K. Koźmińskiego: „Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem” (2010, s. 66). Dla każdej organizacji niezmiernie ważne jest otoczenie. Ricky W. Griffin zauważa, że: „organizacje są systemami otwartymi, na wiele różnych sposobów wchodzą w interakcje z różnymi wymiarami” (1999, s. 118). Umownie otoczenie organizacji dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Do otoczenia wewnętrznego autor ten zalicza warunki i siły wewnątrz organizacji. Wymienia również takie składowe, jak zarząd, pracowników i kulturę organizacji. Otoczenie zewnętrzne przedstawia w postaci otoczenia ogólnego i celowego. Do otoczenia ogólnego zalicza „niezbyt wyraźnie sprecyzowane wymiary i siły”, które dzieli na pięć kategorii: wymiar ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Z kolei otoczenie celowe opisuje jako konkretne grupy obejmujące m.in. konkurentów, klientów, dostawców, związki zawodowe, właścicieli i sojuszników strategicznych (Griffin, 1999, s. 103–118). Wszystkie te elementy otoczenia organizacji muszą być integrowane, ponieważ współcześnie w obszarze mediów ważny jest nie sam komunikat kierowany z organizacji do otoczenia, ale i jego odpowiedź (Kaczmarek-Śliwińska, 2011, s. 63–74). Ważnym jest, aby komunikacja przybierała formę dialogu, wymiany informacji. Andrzej K. Koźmiński (2010, s. 63) zwraca również uwagę, że zarządzanie jest osadzone w kulturze i w związku z tym musi uwzględniać różne wartości, symbole, mity i legendy. Ludzie przynależą do wielu kultur i dlatego, aby efektywnie na nich oddziaływać, należy znać kultury, w których uczestniczą.

Komunikacja masowa pozwala na informowanie całego otoczenia organizacji o działaniach organizacji. Ricky W. Griffin pisze, że skuteczne komunikowanie się „jest procesem wysyłania informacji w taki sposób, by treść wiadomości odebranej była bliska treści wiadomości zamierzonej” (1999, s. 578). Globalny dostęp do mediów tradycyjnych, nowych mediów i rozwoju społeczności Web 2.0 sprawia, że społeczeństwo otacza się największą w historii ilością komunikatów medialnych, a serwisy społecznościowe umożliwiają całodobowy i nieograniczony dostęp do nowych bodźców. Adaptacyjność oraz funkcjonalność komunikacji jest więc konieczna, aby do procesu wymiany informacji dochodziło skutecznie (Morreale, Spitzberg i Barge, 2015, s. 38).

1.3. Wizerunek organizacji

Komunikacja masowa jest szczególnie istotna dla organizacji, ponieważ pośredniczy w procesie kreowania wizerunku organizacji. Jedną z definicji wizerunku zaproponowaną przez Łukasza Wróblewskiego tłumaczy wizerunek jako całokształt subiektywnych wyobrażeń powstałych u odbiorców za pomocą środków masowego przekazu lub innych jego form (2019, s. 222). Kształtowanie wizerunku powinno być celowe i oparte na starannie przygotowanej strategii marketingowej (Wróblewski, 2019, s. 222). Stanowi symboliczny kapitał, który może dać przewagę konkurencyjną organizacji nad innymi podmiotami (Wróblewski i Laberschek, 2019, s. 7). Można zatem przyjąć, iż wizerunek to ogólne wyobrażenie o organizacji dla otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, które komunikuje o głównych założeniach oraz ma realny wpływ na realizację celów organizacji. Magdalena Brzosowska-Woś (2013, s. 53–65), pisząc o wizerunku marki w mediach społecznościowych, zaznacza, że aktywność w mediach powinna być zaplanowana, bo niewielki błąd może spowodować falę negatywnych reakcji. W rezultacie może dojść do zerwania więzi z odbiorcami a utracony wizerunek nie zawsze udaje się odbudować.

Istotnym pojęciem podczas omawiania definicji wizerunku jest „kryzys wizerunkowy”. Dariusz Tworzydło wspomina definicję Waldemara Rydzaka:

Kryzys wizerunkowy jest zjawiskiem obrazującym zmiany w firmie, zakłócającym normalny rytm jej funkcjonowania, mającym istotny wpływ na całokształt procesów, jakie w niej zachodzą. Jest on także ściśle powiązany ze specyficzną cechą gospodarki rynkowej, jaka jest niepewność oraz ryzyko (Tworzydło, 2017, s. 77–88).

Kryzys wizerunkowy może wywołać kryzys ekonomiczny i odwrotnie. Zjawiska te są ze sobą ściśle powiązane i zależne (Tworzydło, 2017, s. 77–88). Dlatego też kryzysom warto zapobiegać, ich występowanie może bowiem zagrażać organizacji. Wizerunek zdaje się tak ważnym elementem funkcjonowania organizacji, „że czasami jego wytworzenie staje się celem samym w sobie” (Wróblewski

i Laberschek, 2019, s. 7). Zdaniem Grzegorza Hajduka wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do budowania i ochrony wizerunku stanowi wyzwanie dla organizacji (2017, s. 101–113). Mamy do czynienia z sytuacją, w której nieustannie konkuruje się o uwagę odbiorców, aby wysyłany przez organizację komunikat dominował i wpływał pozytywnie na jej odbiór. Zawyczał chęć dominacji przejawia się wytwarzaniem dużej ilości zróżnicowanej w jakość treści w wielu kanałach komunikacyjnych, co skutkuje nadobecnością w mediach.

1.4. Nadmiarowość w komunikacji masowej

Temat uwagi odgrywa kluczową rolę w procesie skutecznej komunikacji masowej oraz kreowania wizerunku, gdyż uwaga jest niezbędnym elementem, aby zamierzona informacja dotarła do świadomości odbiorcy. Noblista, Daniel Kahneman, pisząc o uwadze, zauważa (2012, s. 34):

Po angielsku „zwracać uwagę” to pay attention, czyli dosłownie „płacić uwagę”. Jest to trafna metafora; mamy do dyspozycji ograniczony budżet uwagi, który możemy rozdzielić między różne zadania, a kiedy budżet zostaje przekroczony, zadanie kończy się niepowodzeniem. Czynności wymagające umysłowego wysiłku mają tę cechę, że kolidują ze sobą, przez co wykonanie kilku takich czynności naraz jest trudne lub wręcz niemożliwe.

Jan Kreft pisze o deficycie uwagi i wzroście znaczenia tematu ekonomii uwagi w procesie zarządzania i marketingu, „rozumienie i zarządzanie uwagą jest obecnie pojedynczym najważniejszym determinantem sukcesu w biznesie” (2009, s. 142–152).

Postęp technologiczny odpowiedzialny jest za wzrost oferty mediów, kanałów i nadawców (van Dijk, 2010, s. 93). Nadmiar przekazów sprawia, że doświadczamy przeciążenia informacją. Jan van Dijk pisze o zauważalnej zmianie jakości kultury wynikającej z „kultury prędkości” – wytwory kultury szybko się starzeją i powoduje to gwałtowny popyt na nowe treści. Odpowiedzialnością za to zjawisko obarcza właściwości gospodarki kapitalistycznej. Przyśpieszenie produkcji informacji skutkuje obniżeniem jakości treści i szybkim spadkiem zainteresowania. Paradoksalnie, duża ilość informacji wpływa negatywnie, np. na proces dokonywania decyzji, a mniejsza ilość treści jest lepiej zapamiętywana i wykorzystywana (van Dijk, 2010, s. 266–290). Do podobnych wniosków dochodzi Magdalena Szpunar, dostrzega ograniczone zasoby uwagi oraz negatywne skutki nadmiaru informacji. Twierdzi, że nadmiarowość odwręca odbiorców na nowe treści, wprowadza nas również w stan informacyjnej anestezji, jednak nadobecność w mediach jest sposobem na zapewnienie sobie rozpoznawalności gwozi zasady „im więcej się eksponuję, tym bardziej istnieję” (Szpunar, 2017, s. 494–504). Szum informacyjny przyczynia się do konieczności selekcji treści.

Do najczęściej wysuwanych wniosków po analizie problemu nadmiaru informacji należy prognoza mówiąca o wzroście znaczenia informatycznych narzędzi umożliwiających agregację, takich jak wyszukiwarki lub pomoc algorytmów. Agregacja stanowi mechanizm obronny przed nadprodukcją komunikatów i choć zazwyczaj opisywana jest w ramach nowych technologii, które pomagają radzić sobie z dostosowywaniem treści, dotyczy ona również pracy dziennikarzy i menedżerów mediów. Jan Kreft zauważa potrzebę refleksji i wprowadzenia zmian w pracy dziennikarzy (2016, s. 7–15).

1.5. Pasywność w komunikacji masowej

Problem nadmiaru informacji jest łatwo zauważalny. Zjawisko przeciwne, czyli niedobór albo brak informacji jest trudniejsze do zauważenia i zarazem do przedstawienia. Milczenie lub cisza, sytuacja braku komunikacji to negatyw sytuacji komunikacyjnej. Choć pozornie oznacza coś, czego nie ma, w rzeczywistości posiada niejedno znaczenie i może być silnie komunikującym zjawiskiem. W kulturze zachodnioeuropejskiej cisza postrzegana może być w różnorodny sposób w zależności od kontekstu, w którym występuje. Uchodzi za oznakę niewiedzy, np. w sytuacji braku odpowiedzi na pytanie lub lekceważenia, jest komunikatem symbolicznym — uznania, szacunku, ale też i żalu, żałoby w przypadku minuty ciszy. Cisza tworzy aurę tajemniczości, elitarności. Zdaniem Moniki Kostery i Joanny Średnickiej współcześnie w organizacjach panuje strach przed ciszą. W zarządzaniu przynosi nieidentycznie efekty, gdyż rozumiana może być na różny sposób, ale posiada „komunikacyjną moc”, nieraz większą niż słowa (2016, s. 151–169).

W komunikacji masowej również pojawiają się momenty ciszy. „Pasywna komunikacja masowa” jest terminem przyjętym przez autorkę w celu wyrażenia sytuacji braku komunikacji, obejmuje milczenie, cenzurę, brak reakcji, brak aktywności w mediach, gdyż wspomniane sytuacje komunikują odbiorcy pewne treści. Komunikacja pasywna może być rozumiana jako komunikacja nienachalna, ograniczona w treść, ale i skondensowana.

Można zauważyć, że tłem dla wielu sytuacji komunikacyjnych jest cisza. Im dłużej ona trwa, im bardziej jest zauważalna, tym głośniejsze rozbrzmiewa komunikat pojawiający się bezpośrednio po niej. Nadobecność może stanowić strategię promocji, jak podaje Marek Krajewski, polega ona na nasyceniu odbiorców komunikatem w takim stopniu, że niemożliwe staje się jego niezauważenie (Krajewski, 2007, s. 285–299). Strategia nadobecności i nieobecności ma na celu wzbudzenie zainteresowania, eksponując komunikat, można wywołać poczucie pustki, kiedy zniknie (Szpunar, 2012, s. 126). Nie zawsze jednak rozgłos przynosi pozytywne skutki dla organizacji, reklama nieproporcjonalna do działań organizacji lub produktu może wywołać poczucie oszukania wśród klientów

(Kuchno i Tarnowski, 2017, s. 17). W literaturze brakuje badań dotyczących pasywności w komunikacji masowej jako strategii komunikacyjnej. Opisuje się ją w ramach zjawisk, takich jak „blackout” medialny czy cenzura.

Badanie cenzury jest ograniczone, skuteczne kontrolowanie treści jest zazwyczaj ukrywane, ponieważ wywołuje oburzenie w społeczeństwie (Jansen i Martin, 2004, s. 29–45). Zauważyć można jeszcze zjawisko autocenzury, które przejawia się jako kontrolowanie i korygowanie własnych wypowiedzi, zazwyczaj w celu dostosowania się do wyznaczonych norm. Nie wynika to zawsze z woli autora wypowiedzi, a z nacisków politycznych czy społecznych, co obrazuje opisany przez Manuela Castellasa przykład pracy rosyjskich dziennikarzy (2013, s. 269–278). Z kolei próba usunięcia jakiejś informacji, czyli nieudana cenzura może okazać się czynnikiem zwiększającym zainteresowanie tematem, takie zjawisko opisuje się jako efekt Streisand (Jansen i Martin, 2015, s. 656–671). Cenzura przybiera różne formy i dostosowuje się do zmian społecznych. Jak dostrzega Jan Kreft (2016, s. 30):

Cytowany przez Tomasza Goban-Klasa Umberto Eco składnia z kolei do refleksji, że cenzury nie uprawia się już przez ograniczanie czy też eliminację, ale przez zalew; dziś chcąc unicestwić jakąś informację, wystarczy natychmiast po niej dodać inną.

Jak postulował Foucault (2009), posiadanie wiedzy (czyli efektu przetwarzania informacji) równe jest posiadaniu władzy. Efektem św. Mateusza tłumaczy się problem nierówności w sieci. Aktywni użytkownicy będą stawać się jeszcze bardziej aktywni, będą zdobywać informacje i zwiększać swoje szanse, a sytuacja biernych będzie się pogarszać i ich szanse na skorzystanie z mediów będą maleć (Kreft, 2016, s. 144–145). Malwina Popiołek (2018, s. 21) pisze o zagrożeniu wykluczenia się informacyjnego poprzez brak dostępu do treści zamieszczonych w Internecie, wykluczenie to może dotyczyć zarówno sfery życia prywatnego, jak i publicznego. Korzystanie z mediów społecznościowych może okazać się współcześnie koniecznością (Popiołek, 2018, s. 215–216). Monika Kaczmarek-Śliwińska zaznacza, że choć ideą mediów społecznościowych jest interakcja, w praktyce jedynie część użytkowników przyjmuje rolę twórcy (2011, s. 63–74). Użytkownicy Internetu często stają się pasywni w konsumpcji mediów, mimo iż korzystają z nowych, interaktywnych mediów, konsumują je jak stare. Minimum aktywności jest istotą „slacktywizmu” zdaniem Magdaleny Szpunar. Termin ten odnosi się do próżnego aktywizmu, podejmowania minimalnego wysiłku w celu zapewnienia sobie dobrego samopoczucia (Szpunar, 2012, s. 162–163).

Pasywność w komunikacji w sytuacji kryzysów wizerunkowych jest najczęściej jednomyślnie opisywana w literaturze. W sytuacji kryzysowej Dariusz Tworzydło odradza bierność, twierdząc, że należy wykluczyć możliwość pojawienia się spekulacji i niedomówień. Stanowisko organizacji powinno być jednoznaczne, a kontakt z mediami powinna cechować otwartość (Tworzydło, 2017, s. 77–88).

Monika Czaplicka twierdzi, że brak reakcji na problemy organizacji lub nieodpowiednia reakcja bardzo często są powodem wystąpienia kryzysów wizerunkowych (2014, s. 15). Negatywnie na wizerunek organizacji może wpłynąć usuwanie lub niereagowanie na niekorzystne wpisy oraz ich unikanie (Hajduk, 2017, s. 101–113). O utajonej sytuacji konfliktowej pisała również Mary Parker Follett. Pisząc o konfliktach, stwierdziła, że nie należy ich unikać w organizacji, a nawet należy z nich korzystać. Jej prace dowodzą, że ukrywanie problemów skutkować może eskalacją problemu (Follett, 2003, s. 1–2).

2. Metodologia

Celem przeprowadzonego badania było poznanie tematu pasywności w komunikacji masowej oraz znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny stosowania takiego sposobu komunikacji masowej i jakie skutki przynosi, szczególnie w procesie kreowania wizerunku. W ramach omawianego tematu warto poruszyć zagadnienie pasywności w sytuacjach kryzysowych, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji.

Badania przeprowadzono w założeniu interpretatywnym, zaproponowanym przez Gibsona Burrella i Garetha Morgana (1979, s. 28). W przyjętym paradygmacie dominuje przeświadczenie o subiektywnym postrzeganiu rzeczywistości oraz o tym, że rolą badacza jest opisanie i interpretacja badanych zjawisk. Zastosowano metody jakościowe służące dogłębnemu poznaniu, zrozumieniu i wyjaśnieniu wybranego zagadnienia. Badania prowadzone były w ramach dziedziny nauk społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. W celu zgromadzenia materiału badawczego przeprowadzono wywiady niestandardyzowane, nieustrukturyzowane zwane inaczej antropologicznymi lub swobodnymi. Wywiad w badaniach jakościowych, jak twierdzi Svetlana Gudkova, „ma charakter interakcyjny i współtwórczy, dostarcza informacji na temat ludzkich doświadczeń, sposobu odbierania i rozumienia rzeczywistości” (2012, s. 128). Autorka przeprowadziła także analizę danych zastanych (*desk research*), co polegało na analizie dokumentów organizacyjnych, artykułów publicystycznych dotyczących badanej organizacji, komunikatów i depeesz prasowych, jak również wpisów zamieszczanych przez podmioty w mediach społecznościowych i na stronach internetowych.

Przygotowano spersonalizowane scenariusze do poszczególnych wywiadów, zawierające pytania, stanowiące oparcie rozmowy. Opracowanie scenariuszy poprzedzała analiza danych zastanych, w które wchodziły depeesz PAP, artykuły prasowe, publikacje w mediach społecznościowych i na stronach internetowych, fora internetowe, materiały telewizyjne umieszczone w Internecie. Poruszane elementy scenariusza, jak i kolejność pytań wynikała z toku rozmowy, ponieważ

„sekret dobrego wywiadu tego rodzaju polega na tym, by podążać za tokiem wypowiedzi rozmówcy” (Kostera i Krzyworzeka, 2012, s.176). Wywiady zostały przeprowadzone w kwietniu i maju 2020 roku, trwały średnio godzinę. Poprzedzała je korespondencja zapraszająca do badania. Odbływały się telefonicznie z powodu wprowadzonych ograniczeń w przemieszczaniu się na mocy decyzji rządu w związku z epidemią koronawirusa COVID-19. Rozmówcy zostali poinformowani o celu badania, polu eksploatacji uzyskanego materiału oraz o nagrywaniu rozmowy w celu sporządzenia transkrypcji. Transkrypcja rozpoczyna się od momentu udzielenia przez respondentów zgody na nagrywanie rozmowy i przeprowadzenie badania.

Wywiady zostały przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za komunikację w organizacjach, które wykazują omawianą przez autorkę pasywność w komunikacji masowej lub narażone są na sytuacje, w których pasywność w komunikacji może być stosowana. Ponadto, podjęto próbę przeprowadzenia wywiadów z kilkoma artystami stosującymi pasywną komunikację masową, zazwyczaj chwilową przerwę w aktywności, przed promocją swoich projektów, odpowiedzi na zaproszenia do badania nie otrzymano. Wykonano również próbę przeprowadzenia wywiadu z wykładowcą akademickim pracującym również jako menedżer mediów społecznościowych w dziale PR jednego z uniwersytetów. Pomimo systematycznych prób kontaktu, dopiero po kilku tygodniach i zakończeniu procesu zbierania materiału badawczego uzyskano informację zwrotną potwierdzającą chęć rozmowy. Zwlekanie z odpowiedzią lub całkowity brak odpowiedzi na zaproszenie do badania o pasywności w komunikacji wydaje się również ciekawym zjawiskiem, ponieważ kontaktowano się z osobami ściśle związanymi z pracą w sektorze public relations lub polegającą na komunikacji zewnętrznej.

Pierwszy wywiad został przeprowadzony z właścicielem i dyrektorem artystycznym Teatru Szczęście w Krakowie – Andrzejem Talkowskim. Jest on również osobą odpowiedzialną za marketing i kreowanie wizerunku teatru. Komunikacja masowa tej organizacji może być zdefiniowana jako pasywna po analizie aktywności teatru w mediach społecznościowych oraz porównaniu działań marketingowych innych krakowskich teatrów. Przygotowanie do wywiadu oparte zostało na elementach autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, gdyż autorka badań odbywała staż w tej organizacji, co skutkowało posiadaniem wiedzy środowiskowej o kulturze organizacyjnej i motywacjach działań. Podobną metodę zastosował Bogusław Nierenberg w pracy poświęconej doświadczeniom z czasu działalności NSZZ „Solidarność” w ujęciu medialnym, przywoływał wspomnienia z uczestnictwa w opisywanych przez siebie wydarzeniach, zaznaczając, że upływ czasu i nabyte doświadczenia życiowe mogły wpłynąć na wysuwane wnioski (2020, s. 57–74). Drugi wywiad przeprowadzono z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyną Zawadą. Ministerstwu

jako urzędowi administracji rządowej towarzyszy ciągła ekspozycja i konieczność komunikacji. Trzeci wywiad przeprowadzono z Anną Żmudą-Muszyńską rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Społeczność akademicka stanowi liczną oraz zróżnicowaną grupę odbiorców, a komunikacja w takiej organizacji wymaga wysokiej ostrożności.

Wywiady z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyną Zawadą oraz z rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie Anną Żmudą-Muszyńską zostały autoryzowane.

3. Prezentacja wyników badań

W zebranych materiale empirycznym szukano wspólnych wątków dotyczących komunikacji masowej. Wyszczególniono wypowiedzi odnoszące się do nadobecności i nieobecności w komunikacji masowej, przejawów pasywności oraz komunikacji podczas sytuacji kryzysowych. Zwrócono również uwagę na strategię komunikacyjną badanych organizacji oraz wyzwania w realizacji zamierzonych celów.

3.1. Strategie komunikacyjne badanych podmiotów

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że charakterystyka komunikacji masowej zazwyczaj jest efektem zastosowanej strategii komunikacyjnej w organizacji. Strategia ta powinna wynikać z misji oraz wizji organizacji, aby sprawnie osiągać wyznaczone cele. Rzecznik prasowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Katarzyna Zawada o swojej pracy mówi:

Naszym głównym, podstawowym zadaniem jest właśnie informowanie jakie prace w naszym ministerstwie są toczone (...), a to wszystko dzieje się w oparciu o strategię (...).

Ministerstwo współpracuje z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów:

Konsultujemy między sobą również pewne odpowiedzi, z dbałości o spójność przekazu i profesjonalizm.

Biuro prasowe Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie informuje przede wszystkim o najważniejszych osiągnięciach studentów i pracowników organizacji, uwaga odbiorców kierowana jest na możliwości, jakie oferuje uczelnia. Rzecznik prasowa Anna Żmuda-Muszyńska wyjaśniła:

Ta strategia polega również na tym, aby pokazywać naszym kandydatom, naszym studentom najlepszą stronę AGH, czyli ich sukcesy, osiągnięcia.

Z kolei założyciel i dyrektor artystyczny Teatru Szczęście – Andrzej Talkowski łączy sposób komunikacji z kulturą organizacyjną. Osobiście odpowiada za reprezentowanie teatru w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym, a stosowana przez niego strategia komunikacyjna odzwierciedla jego osobisty sposób komunikowania się:

Czasami z taką dobrze pojmowaną zazdrością patrzę, jak ludzie potrafią się komunikować ze światem i otoczeniem, dzięki temu rozmachu nabierają różne ich działania, ale nie przeskoczą swojej własnej natury (...).

Opowiadając o misji swojego teatru, zaznaczył, że jego głównym celem było utworzenie miejsca, w którym będzie się dobrze pracowało jemu i ludziom, takim jak on:

Ja chciałem pracować wśród ludzi i dla ludzi, którzy są delikatni i szanują czyjąś delikatność.

Dodaje, że jego zdaniem, delikatność i wrażliwość nie są cechami szanowanymi w społeczeństwie, dlatego postanowił sam stworzyć takie miejsce.

Komunikacja masowa może odbywać się w różnych kanałach komunikacyjnych. Wybór kanałów wpływa też na to, do jakich odbiorców komunikat trafi i do jakiej interakcji z nim dojdzie. Rzecznik prasowa MNiSW przyznała, że ministerstwo korzysta z dużej ilości kanałów komunikacyjnych i prowadzi bardzo aktywną komunikację:

Korzystamy ze wszystkich możliwych kanałów, chcemy, aby nasza oferta docierała szeroko do odbiorców, dziennikarzy.

Wybór różnorodnych kanałów komunikacyjnych tłumaczy zróżnicowaną grupą odbiorców, do których ministerstwo pragnie skutecznie dotrzeć:

Chcemy jak najszerszej dotrzeć z naszymi komunikatami, dlatego korzystamy z całej gamy mediów społecznościowych i innych środków przekazu.

Podobne podejście zauważyć można w biurze prasowym AGH, wybór kanałów komunikacyjnych podyktowany jest preferencjami odbiorców:

Uczelnia korzysta przede wszystkim z kanałów, które są najłatwiejsze i najbardziej dostępne dla szerokiego grona.

Rzecznik prasowa AGH zaznacza, że komunikacja jest dostosowana do odbiorcy, przedstawiła to na przykładzie komunikacji ze studentami:

Studenci to jest bardzo specyficzna grupa, posługująca się specyficznym językiem.

Zarówno biuro prasowe AGH, jak i biuro prasowe MNiSW współpracuje ze stałą grupą dziennikarzy. W przypadku niektórych tematów profiluje się grupę odbiorców. Inne podejście zauważyć można w Teatrze Szczęście. Dyrektor teatru wymienił platformę Facebook jako główny kanał komunikacyjny. Teatr posiada również stronę internetową i współpracuje z pośrednikami sprzedaży biletów, jednak:

Sfera reklamy, eksponowania się na zewnątrz u nas nie jest zbyt intensywna (...).

Teatr sporadycznie zamieszcza w sieci treści inne niż „wydarzenia” na stronie Facebook i nie zamieszcza bieżących komunikatów na swojej stronie internetowej. Andrzej Talkowski zauważa przesyt w mediach i zaznacza, że w jego opinii za nadmiar informacji w przestrzeni komunikacji masowej odpowiada ludzka natura:

Ludzie mają, każdy z nas, ja też, mają skłonność do zagarniania przestrzeni. To jest naturalna skłonność, każdy chce zdobyć jak najwięcej przestrzeni, jak najwięcej środków, dopóki się nie przekona człowiek, że nie w tym rzecz. Nie o to chodzi w życiu, żeby zgarniać. Tylko trzeba wejść w relację wymiany i z tego jest więcej korzyści na każdej płaszczyźnie.

Współcześnie komunikacja masowa opiera się na interakcji, prowadzeniu swego rodzaju dialogu z odbiorcami. Zauważa to również rzecznik prasowa MNiSW Katarzyna Zawada:

Nasi odbiorcy mają słuszne odczucie, że kształtują w pewien sposób działania ministerstwa, ponieważ są wysłuchiwani. Polityka naszego ministerstwa jest skoncentrowana na dialogu (...).

W mediach społecznościowych posiadanie bliskiej relacji z naszymi odbiorcami może wydać się bardzo korzystne. Rzecznik prasowa AGH opowiedziała o sytuacji, w której jeden z internautów skrytykował działania uniwersytetu, w obronie uczelni stanęli inni studenci:

Ich głos jest też znacznie bardziej autentyczny, bardziej wiarygodny, cenny i świetnie, że w taki sposób studenci zabrali głos.

Teatr rzadko wchodzi w interakcje ze swoimi odbiorcami w przestrzeni komunikacji masowej:

(...) uważam, że to, czego brakuje to, (...) [posiadanie] takiego fajnego kontaktu z ludźmi.

Komunikacja teatru często wybiega poza medialne kanały komunikacyjne, ponieważ zdaniem dyrektora teatru osobiste relacje są najważniejsze. Zwraca

uwagę, że podczas kontaktów osobistych zachodzi komunikacja werbalna i niewerbalna, kreowanie wizerunku nie jest istotne, ponieważ:

Nie trzeba się aż tak narzucać, wystarczy robić swoje.

Andrzej Talkowski uważa, że solidna praca i dobre zamiary ostatecznie przyniosą pozytywne efekty dla organizacji.

3.2. Pozornie aktywna komunikacja masowa

Omawiana w tle teoretycznym nadobecność w mediach może wynikać z chęci jak najlepszego zaprezentowania się opinii publicznej w mediach masowych. Anna Żmuda-Muszyńska opowiedziała o umownej zasadzie w biurze prasowym AGH:

Zasada brzmi tak, że odpowiadamy wszystkim (...) każdy dziennikarz jest traktowany u nas na równi i według mojej opinii zasługuje na odpowiedź. Mówię też tutaj o dziennikarzach mediów bardzo lokalnych, małych i niszowych. To też są redakcje, które zasługują na uwagę i na to, żeby im odpisać, więc właściwie trudno mi tutaj mówić o jakiejś pasywności, braku odpowiedzi, bo komunikujemy się ze wszystkimi.

Takie podejście wynika głównie z założenia, że nawet jeśli wybrany kanał komunikacyjny lub redakcja posiada małe zasięgi, może dotrzeć do odpowiedniego odbiorcy, przyszłego kandydata na studenta uczelni. Katarzyna Zawada zaznacza, że w jej pracy nie stosuje celowo pasywności w komunikacji:

Nie przypominam sobie, żebyśmy my jako zespół do spraw komunikacji, celowo nie udzielili odpowiedzi na jakieś pytanie. Staramy się jak najszybciej, jak najbardziej rzetelnie odpowiadać na wszystkie pytania, nawet te, które można uznać za trudne dlatego, że taka jest nasza rola.

Głównym zadaniem każdego biura prasowego jest komunikowanie się z otoczeniem, dlatego też rozmówcy, którzy pracują w tym sektorze, starają się komunikować aktywnie. Zauważyć można, że pomimo przyjętej strategii i deklaracji braku stosowania pasywności w komunikacji, do pasywności czasami dochodzi. Andrzej Stanisławek, ówczesny wiceminister MNiSW, po nieprzychylnie odebranej wypowiedzi, w której zapytany o rozwiązanie problemu braku miejsc dla uczniów w szkołach średnich, zasugerował możliwość nauki za granicą, podał się do dymisji po publikacji w prasie wypowiedzi. W wydanym oświadczeniu tłumaczył jednak, że opublikowana wypowiedź została zmanipulowana. Rzecznik prasowa MNiSW zapytana o stanowisko ministerstwa po kontrowersyjnej wypowiedzi i przyczynie braku wstawiennictwa za wiceministrem, powiedziała:

Pan Minister udzielił takiego wywiadu i należy brać odpowiedzialność za swoje słowa. Pan Minister miał możliwość poproszenia o autoryzację, jeżeli tego nie zrobił, taki artykuł powstał. Trudno jest udowodnić jakie słowa faktycznie padły, jeżeli ten materiał nie został wysłany do autoryzacji.

Ministerstwo nie przystąpiło do obrony wiceministra, uznając, że jego stanowisko jest wystarczającym komentarzem w sprawie.

Minister sam wytłumaczył w tym tweecie¹, jak sytuacja wyglądała i uznaliśmy, że ta argumentacja jest stosowna. Pan Minister ustąpił ze swojego stanowiska i w ten sposób sytuacja się zakończyła.

Do zadań biura prasowego MNiSW należy obsługa prasowa ministra i wiceministrów, gdyż ministrowie reprezentują tę organizację, a ich publiczne wypowiedzi wpływają na wizerunek ministerstwa.

3.3. Pozornie pasywna komunikacja masowa

Dochodzi również do sytuacji, w których odpowiedzi na zarzuty lub oskarżenia się nie udziela jedynie pozornie. Rzecznik prasowa MNiSW zapytana o odpowiedź na zarzuty o nieprawidłowe finansowanie szkolnictwa wyższego w Polsce, opublikowane w kilku artykułach, odpowiedziała:

To były opinie własne autorów, przyjęliśmy je, ze zrozumieniem. Każdy ma prawo do wyrażania swoich poglądów, to nie znaczy, że musimy się z nimi zgadzać.

Jednak przyznała, że stanowisko ministerstwa mówiące o sukcesach w dziedzinie finansowania uczelni wyższych przekazane było przy okazji innych komunikatów:

Bardzo szeroko informowaliśmy o tym, że kwota przeznaczona na naukę i szkolnictwo wyższe w znaczący sposób została zwiększona. Przy każdym możliwym wywiadzie naszego kierownictwa ten temat był podnoszony i podkreślany. (...)

Tłumaczy, że wzrost środków przeznaczanych na uczelnie wyższe jest jednym z sukcesów ministerstwa podczas tej kadencji.

¹ W opublikowanym oświadczeniu były wiceminister Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Andrzej Stanisławek napisał: „Chciałbym przeprosić wszystkich, którzy poczuli się dotknięci moją wypowiedzią dla «Kuriera Lubelskiego». Wypowiedzi udzielanej telefonicznie nie autoryzowałem. W trakcie rozmowy wspominałem, że zajmuję się wymianą międzynarodową studentów i taką wymianę w zakresie szkół średnich warto rozwijać. Natomiast oczywiście nie ma to żadnego związku z trwającą rekrutacją do klas pierwszych”.

Odpowiedź na zarzuty i oskarżenia może też być ograniczana ze względu na niepełną wiedzę w zakresie danego tematu. Rzecznik prasowa AGH zapytana o kryzys wizerunkowy wywołany postawieniem zarzutów prokuratorskich kilku wykładowcom za przyjmowanie korzyści majątkowych, powiedziała, że starają się odpowiadać:

Zawsze w tego typu historiach nie chowamy głowy w piasek. Jeśli w takich sytuacjach pojawiają się pytania dziennikarzy, mediów to oczywiście się z tym mierzymy.

O treści komunikatów w takiej sytuacji mówi:

To jest komunikat taki, który po prostu zawiera całą naszą najlepszą wiedzę. Przyznajemy w nim, co się wydarzyło, kogo dotyczyło, ale jednocześnie zaznaczamy, że na jakieś decyzje, na przykład władz uczelni, musimy poczekać (...).

Biuro prasowe AGH w tego typu sytuacjach przekazuje informacje prawdziwe, zgodne z wiedzą, jaką posiadają. Odsyłają dziennikarzy do organów, które zajmują się prowadzoną sprawą.

3.4. Wyzwania w komunikacji masowej

Komunikacja masowa i kreowanie wizerunku może przysporzyć wielu wyzwań. Respondenci wskazali odmienne problemy, z jakimi muszą sobie radzić. Dyrektor Teatru Szczęście zaznacza, że wyzwaniem w komunikacji jest zachowanie spójności:

Co z tego, że widzimy na każdym słupie ogłoszeniowym plakat. Widz widzi plakaty, widzi mnóstwo marketingu, potem dzwoni i słyszy zimną informację, wchodzi do teatru, ktoś na zimno przerywa bilety.

Skupia swoją uwagę nie na komunikacji masowej, a pracy artystycznej, ponieważ to ona jest najważniejsza dla tej organizacji. Wyzwaniem w komunikacji masowej biura prasowego AGH jest dostosowanie oferty do zmieniającego się odbiorcy i przykuwanie jego uwagi:

Od kiedy zmieniły się zasięgi, to te wyzwania polegają na przyciągnięciu uwagi odbiorców. Ale poważnie rzecz ujmując, to te wyzwania polegają na tym, żeby ten profil, (...) przyciągał uwagę kolejnych pokoleń.

Konwergencja mediów sprawia również, że wyzwaniem dla tej organizacji jest radzenie sobie z kryzysami powstającymi w mediach, gdyż informacje rozchodzą się w szybkim tempie w wielu kanałach komunikacyjnych:

Z racji tego, że są w mediach społecznościowych, natychmiast mają też przełożenie w mediach tradycyjnych, to znaczą w radiu, prasie czy telewizji.

Wzmoczona aktywność i wysokie zainteresowanie pewnym tematem mogą stanowić utrudnienia w komunikacji. Opisując jedną z sytuacji, która zainteresowała media, rzecznik prasowa MNiSW powiedziała:

To było dla nas duże wyzwanie komunikacyjne, ponieważ po kilka pytań dziennie wpływało, odzywały się również do nas uczelnie, studenci, środowiska akademickie (...).

Jednak otwartość w komunikacji, udzielanie odpowiedzi i trafna argumentacja pomogły w opanowaniu sytuacji i obronie stanowiska ministerstwa:

(...) po tygodniowym, może półtoratygodniowym wzmocnionym zainteresowaniu mediów tym tematem, temat został wyczerpany, ponieważ odpowiadaliśmy bardzo dokładnie, szczegółowo na każde z pytań.

W sytuacji dużego zainteresowania danym tematem wydaje się konieczne zastosowanie pewnej agregacji w celach porządkowych. Biuro prasowe AGH podczas komunikacji związanej z ogłoszeniem zmian w funkcjonowaniu uczelni w związku z pandemią zastosowało ujednoliczoną identyfikację wizualną dla swoich komunikatów:

Informowaliśmy wtedy o głównych zarządzeniach rektora, na czas pandemii przyjęliśmy jedną stałą grafikę, za pomocą której informowaliśmy o najważniejszych zarządzaniach i decyzjach władz w tym zakresie.

Jak dodaje:

Studenci nie wiedzieli, czy mają wracać do domu, czy mogą zostać na miasteczku [Miasteczku Studenckim AGH]. Bardzo systematycznie i regularnie odpowiadaliśmy na te pytania.

Komunikaty dotyczące decyzji w związku z zapobieganiem rozpowszechniania się wirusa były wyjątkowo wyczekiwane i spotkały się z entuzjazmem odbiorców.

Zdarza się, że nieprawdziwe informacje o działalności organizacji w mediach mogą przyczynić się do problemów organizacji, w tym do kryzysu wizerunkowego. Biuro prasowe ministerstwa śledzi informacje pojawiające się na temat ich pracy w mediach:

Codziennie w ministerstwie jest przygotowywana prasówka. (...) Czytamy, analizujemy na bieżąco wszystkie te artykuły i jeżeli jakaś informacja wzbudzi nasz niepokój, uważamy, że jest nieprawdziwa, wprowadza w błąd, to oczywiście kontaktujemy się z autorem tej informacji.

Jeżeli w mediach pojawi się informacja nieprawdziwa, ministerstwo udziela wyjaśnień i prosi o poprawienie błędu lub sprostowanie. Jest to ważne z perspektywy kreowania wizerunku organizacji:

Niesprawdzonych informacji nie pozostawiamy bez odpowiedzi, bo potem niekorzystnie to może wpłynąć na odbiór naszego ministerstwa. Poświęcamy bardzo dużo czasu, żeby dbać o wiarygodność naszego ministerstwa, o jego dobre imię, o to, aby nasze przekazy były rzetelne, żeby mieć dobry kontakt z dziennikarzami, więc jedna taka informacja może tę całą pracę zniweczyć.

Podobne podejście można zauważyć w Biurze Prasowym AGH, Anna Żmuda-Muszyńska o sposobie radzenia sobie w takich sytuacjach powiedziała:

W przypadku pomyłek, które zdarzają się często, reakcja jest bardzo prosta. Kontaktuję się z dziennikarzem, proszę o sprostowanie, jeśli mówimy o pomyłce w artykule online, to ta pomyłka zostaje niemalże natychmiast poprawiona, sprostowana. Nie postrzegabym tego jako jakieś wyjątkowe sytuacje kryzysowe, bo proszę mi wierzyć, że takich przeoczeń, pomyłek jest dość dużo w mediach (...).

Pomyłki, błędne informacje są powszechne i nie zawsze stanowią zagrożenia dla wizerunku organizacji, zdaniem rzecznik prasowej AGH.

3.5. Pasywność w komunikacji

Andrzej Talkowski zauważa korzyści, jakie przynosi pasywność w komunikacji, na przykładzie kultury organizacyjnej w jego teatrze. Zależy mu na pracy w spokoju, gdyż jego zdaniem wpływa to pozytywnie na wszystkich pracowników:

Każdy z nas potrafi się zagłębić sam w siebie, a gdy posiedzimy w dziesięć osób w ciszy, to zaczyna się coś bardzo ciekawego dziać, zaczynamy czuć taką więź, którą bym nazwał nawet wspólnym interesem (...).

Zaznacza, że w jego zespole pasywność w komunikacji pozwala pracownikom na samodzielne podejmowanie decyzji, ponieważ każdy pracuje wtedy zgodnie ze swoimi możliwościami i ambicjami:

Jak pracowałaś tutaj, to też pewnie widziałaś, że tutaj się nie wydaje dyspozycji, nie ma zakresu obowiązków w tym teatrze (...).

Darzy zaufaniem swoich współpracowników i dba o ich dobre samopoczucie, ponieważ pozwala to na „wyższą komunikację”. Nie prowadzi aktywnie komunikacji masowej ze względu na brak czasu:

Żeby utrzymać teatr, trzeba bardzo dużo pracować, trzeba dużo występować.

Komunikacją zajmuje się osobiście, ponieważ uważa to za najlepsze rozwiązanie dla teatru. Dyrektor Teatru Szczęście nie porównuje działań swoich i konkurencji, ponieważ uważa, że:

Z natury swojej, teatr nie jest konkurencją dla żadnego innego teatru. (...) Im więcej jest teatrów, tym więcej jest, moim zdaniem, widzów.

Zdaniem Talkowskiego brak obecności dużej ilości komunikacji marketingowej może zwiększyć zaskoczenie odbiorców:

Jak przygotowujemy spektakl i jest cisza medialna, ludzi przychodzą, widzą coś super, wychodzą zaskoczeni.

Z kolei, kiedy dla odmiany dyrektor Teatru Szczęście zmienił formę komunikacji i wykazał większą niż dotychczas aktywność, zmiana ta spotkała się z pozytywną reakcją odbiorców. Monotonność w komunikacji wywołuje znudzenie:

Jeżeli się pojawia po raz kolejny ten sam post, to nikogo to nie zaskakuje (...).

W sytuacji kryzysu teatr również pozostał pasywny w komunikacji masowej. Prowadzone przez rząd zasady bezpieczeństwa w czasie pandemii wpłynęły na funkcjonowanie teatru. Wszystkie instytucje kultury tymczasowo musiały zostać zamknięte na czas nieokreślony:

My nie poinformowaliśmy o tym. Po pierwsze jest to ogólna informacja. Po drugie to jest szokująca informacja, nie wiedzieliśmy co z tym zrobić.

Brak reakcji wynikał z braku wiedzy, jaka reakcja będzie właściwa. W imieniu teatru o odwołanych spektaklach, które były spowodowane wprowadzeniem stanu zagrożenia epidemicznego, poinformował pośrednik w sprzedaży biletów.

3.6. Wnioski

Analiza zebranego materiału pozwala zauważyć, iż rzecznik prasowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyna Zawada, oraz rzecznik prasowa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Anna Żmuda-Muszyńska, reprezentują podobne podejście do komunikacji masowej. Ich rolą jest komunikowanie się, zatem robią to w sposób czynny. Wybierają szeroką gamę kanałów komunikacyjnych, ponieważ komunikacja w każdym z kanałów różni się od siebie, a to pozwala na docieranie do zróżnicowanej grupy odbiorców. Współcześnie przestrzeń mediów, a szczególnie mediów społecznościowych umożliwia nawiązywanie relacji z odbiorcami, ta relacja może być kluczowym czynnikiem w procesie kreowania wizerunku.

Wyzwaniem w aktywnej komunikacji masowej może być nadążanie za tempem komunikacji oraz przykuwanie uwagi. Nieprawdziwe informacje o organizacji, naruszające jej wizerunek mogą skutkować kryzysem wizerunkowym, pojawianie się takich informacji, czyli zagrożeń, w przestrzeni komunikacji masowej jest częste. W niektórych sytuacjach kryzysowych zauważyć można zjawisko pozornej pasywności w komunikacji masowej, kiedy odpowiedź przybiera formę nieoficjalną lub pośrednią. Pasywność w komunikacji występuje, nawet pomimo przeciwnej deklaracji. Autor komunikatu wypowiada się wedle swojej wiedzy na temat organizacji, która w niektórych kwestiach może być ograniczona.

Dyrektor Teatru Szczęście, Andrzej Talkowski, stosuje elementy pasywności w komunikacji masowej. Strategia ta może być zastosowana, ponieważ w jego teatrze większą wagę przykładają się do aspektów artystycznych, do tworzenia wartościowych spektakli oraz tworzenia miejsca pracy dla ludzi wrażliwych, spokojnych. Wychodzi z założenia, że dobrze wykonana praca jest najlepszym sposobem na kreowanie pozytywnego wizerunku teatru. Nadmierna komunikacja masowa może być źródłem niepowodzeń i odpychać jego widzów. Wyzwaniem dla komunikacji masowej jest zachowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy usługą a komunikacją, ponieważ dysproporcja może spowodować rozczarowanie u odbiorców. Zauważa korzyści płynące z ograniczonej komunikacji, w przypadku komunikacji wewnętrznej w organizacji pozwala ona na swobodę wśród pracowników i wykonywanie pracy zgodnie ze swoim zaangażowaniem i możliwościami. Zwraca jednak uwagę, że publiczność komunikacji masowej reaguje pozytywnie na nagłą zmianę strategii i wykazanie niespodziewanej aktywności – pobudza to ich zainteresowanie ofertą teatru. Chętnie poświęcałby więcej czasu na tworzenie artystycznej komunikacji, nie pozwala mu na to brak czasu. Za brak komunikacji może odpowiadać brak wiedzy jak odpowiednio przekazać dany komunikat.

Pasywność w komunikacji masowej wiąże się z dużym ryzykiem, ponieważ taka komunikacja w zależności od sytuacji odbierana jest odmiennie. Przeciążenie informacyjne spowodowane jest chęcią dotarcia i zaprezentowania się odbiorcom. Strategia nadobecności i nieobecności przykuwa uwagę odbiorców, ponieważ wywołuje poczucie niedostatku. Cisza w komunikacji może przynosić pozytywne efekty, np. dla kultury organizacyjnej. W komunikacji masowej istnieje potrzeba agregacji i zarządzania informacją w celu zapobiegania nadmiarowi informacji. Mnogość komunikatów może zaburzać równowagę pomiędzy oferowanym przez organizację produktem lub usługą. Choć niektórzy respondenci deklarowali, że nie stosują pasywności w komunikacji, w rzeczywistości zdarzało im się sięgać po taki sposób komunikacji, co może wynikać z braku świadomości i refleksji nad tymi sytuacjami lub z braku chęci potwierdzenia sięgania po taki sposób komunikacji. Istnieje zjawisko pozornej pasywności w komunikacji masowej, czyli sytuacje, w których oficjalnie nie przedstawia

się stanowiska, a komunikacja przybiera formę pośrednią. Czasem pasywność wynika z braku czasu i możliwości poświęcenia większej uwagi na działania związane z kreowaniem wizerunku. W sytuacjach konfliktowych, które mogą przerodzić się w kryzysy wizerunkowe, zazwyczaj odradza się przyjmowania pasywnej postawy. Problemy organizacji powinny być omawiane, tłumaczone i rozwiązywane.

Warto przeprowadzić dalsze badania, które sprawdzałyby celowe stosowanie pasywności w komunikacji masowej. W różnych organizacjach i ich otoczeniu taka strategia komunikacyjna może przynosić nieidentyczne efekty. Zastanawiające jest czy pasywność w komunikacji masowej może wyróżniać organizacje na tle jej konkurencji i stanowić skuteczny sposób kreowania wizerunku w przestrzeni medialnej przepełnionej komunikacją.

Podsumowanie

Pasywność w komunikacji występuje w przestrzeni komunikacji masowej. Przeprowadzone wywiady z dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie, rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie wykazały, że pasywność w komunikacji masowej stosować można świadomie lub nieświadomie. Wnioski z analizy materiału empirycznego pozwoliły odpowiedzieć na pytanie o przyczyny i skutki stosowania pasywności. Momenty ciszy w komunikacji mogą być celowo wykorzystywane w celu zwrócenia na siebie uwagi, zazwyczaj taki efekt osiąga się, zestawiając pasywność z nadobecnością i nadmierną komunikacją. Czasem brak komunikacji wynika z braku wiedzy na jakiś temat lub jak daną wiadomość przekazać. Osoby odpowiadające za komunikację w organizacji posiadają ograniczoną wiedzę o działaniach i funkcjonowaniu organizacji i komunikują się w jej granicach. Może też dochodzić do pozornej pasywnej komunikacji, kiedy pewne treści przekazuje się w odmienny od reguły sposób. Choć oficjalnie do sytuacji komunikacyjnej nie dochodzi, właściwy przekaz prezentuje się odbiorcom w sposób alternatywny. Na pytanie o wpływ pasywności w komunikacji masowej podczas sytuacji kryzysowych udało się odpowiedzieć jedynie częściowo. Z reguły w sytuacji kryzysu stosuje się aktywną komunikację w celu poradzenia sobie z problemem, oczyszczenia się z zarzutów, wyjaśnienia sytuacji lub znalezienia wsparcia w otoczeniu.

Pasywność w komunikacji masowej nie jest tematem szeroko opisanym i zbadanym. Pierwotnie prowadzone badania miały mieć charakter etnograficzny i opierać się na większej liczbie wywiadów swobodnych pogłębionych oraz obserwacji. Realizację założonego planu uniemożliwiły wprowadzone ograni-

czenia mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i zwalczanie koronawirusa SARS-CoV-2. Powodzenie badań w dużym stopniu zależy od znalezienia przykładów takiej sytuacji lub trafnego wytypowania przez badacza podmiotów, które mogą wykazywać pasywność w komunikacji. Znalezienie podmiotów do badania często zależy jest od odbiorców komunikacji, gdyż to oni, wyczekując jakieś informacji, mogą zauważyć jej brak. Konieczna jest też samoświadomość lub refleksja badanych podmiotów nad swoją pracą i stosowania takiego sposobu komunikacji bądź jej elementów. Zastanawiająca jest niechęć do przyznania się do stosowania pasywności w komunikacji. Wynikać ona może z na ogół pejoratywnej reakcji dziennikarzy w sytuacji odmowy komentarza lub wydania oświadczenia w omawianej przez media sprawie, jednak zjawisko to nie zostało zaobserwowane podczas przeprowadzonych badań i wymaga eksploracji.

W dalszych badaniach warto przeanalizować czy pasywna komunikacja może stanowić skuteczny sposób kreowania wizerunku i jakie czynniki determinują pozytywny lub negatywny odbiór takiej komunikacji. Należałoby również zastanowić się nad wpływem kultury organizacyjnej na możliwość stosowania pasywności w komunikacji oraz nad relacją pomiędzy pasywnością w komunikacji a wdrażaniem innowacji. Kwestią niewyjaśnioną pozostaje wpływ celowo zastosowanej pasywności w komunikacji masowej podczas kryzysu wizerunkowego, jak również związek pasywnej komunikacji z oporem organizacyjnym, który mógłby zostać przebadany w ramach studiów porównawczych organizacji funkcjonujących w podobnym otoczeniu czy branży.

Rozdział diagnozuje problem i może mieć charakter badań pilotażowych będących inspiracją do prowadzenia dalszych badań. Barbara Czarniawska, pisząc o komunikacji społecznej, zauważyła: „dobry kierownik wie, jaki sposób porozumiewania się jest najlepszy w danej sytuacji. Inteligentny podwładny wie, jak uniknąć spotkania ze zniechęconym szefem. Kompetentny specjalista od komunikacji wybiera sposoby i technologie w zależności od celu, jakiemu dany przekaz ma służyć” (Czarniawska, 2016, s. 215–217). Dalsze poznawanie procesu komunikacji jest potrzebne ze względu na nieustającą transformację sposobów komunikacji i konieczność doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, zwłaszcza w procesie zarządzania.

Bibliografia

- Brzozowska-Woś, M. (2013). Media społecznościowe a wizerunek marki. *Zarządzanie i Finanse*, 1/1, 53–65.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Castellas, M. (2013). *Władza komunikacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czaplicka, M. (2014). *Zarządzanie kryzysem w social media*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

- Czarniawska, B. (2016). Postłowie. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 215–217). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Follett, M.P. (2003). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Oprac. H.C. Metcalf, L. Urwick. Londyn: Routledge.
- Foucault, M. (2009). *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*. Tłum. T. Komendant. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Griffin, R.W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Przeł. M. Rusiński. Warszawa: Naukowe PWN.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. T. 2, Metody i narzędzia* (s. 111–128). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hajduk, G. (2017). Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 101–113.
- Jansen, S.C. i Martin, B. (2004). Exposing and opposing censorship: Backfire dynamics in freedom-of-speech struggles. *Pacific Journalism Review*, 10(1), 29–45.
- Jansen, S.C. i Martin, B. (2015). The Streisand Effect and Censorship Backfire. *International Journal of Communication*, 9, 656–671.
- Jenkins, H. (2007). *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Tłum. M. Bernatowicz, M. Filiciak. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kaczmarek-Śliwińska, M. (2011). Zarządzanie komunikacją organizacji w obszarze social media. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 18, 63–74.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Przeł. P. Szymczak. Poznań: Media Rodzina.
- Kostera, M. i Nierenberg, B. (2016). Wstęp. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 9–15). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Krzyworzeka, P. (2012). Etnografia. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. t. 1, Metody i narzędzia* (s. 167–187). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Średnicka, J. (2016). Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menadżera humanisty. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 151–169). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński, A.K. (2000). Zarządzanie. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka* (s. 45–83). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krajewski, M. (2007). Reklama społeczna w czasach nieuwagi. W: P. Wasilewski, D. Maison, A. Stafiej-Bartosik (red.), *Szlachetna propaganda dobroci, czyli drugi tom o reklamie społecznej* (s. 285–299). Kraków: Wydawnictwo Agencja Wasilewski.
- Kreft, J. (2009). Media a ekonomia uwagi. *Studia Medioznawcze*, 3(38) s. 142–152.
- Kreft, J. (2016). *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy: agregacja w mediach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kuchno, M. i Tarnowski, R. (2017). Trudna sztuka gryzienia się w język. *Marketing w Praktyce*, 7, 17.
- McQuail, D. (2007). *Teoria komunikowania masowego*. Przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka. Red. T. Goban-Klas. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morreale, S., Spitzberg, B. i Barge, J.K. (2015). *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza, umiejętności*. Przeł. P. Izdebski, A. Jaworska-Surma, D. Kobylińska. Red. H. Brycz. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Nierenberg, B. (2020). Z doświadczeń NSZZ Solidarność na Opolszczyźnie 1980–1981. Trzy studia przypadku w ujęciu medialnym. *Zarządzanie Mediami*, 2, 57–74.
- Popiołek, M. (2018). *Czy można żyć bez Facebooka?: rola serwisów społecznościowych w sieciowym społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Szpunar, M. (2012). *Nowe-stare medium: internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Szpunar, M. (2017). Medialna widoczność jako emanacja hiperobecności. *Zeszyty Prasoznawcze*, 60(3/321), 494–504.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 77–88.
- van Dijk, J. (2010). *Społeczne aspekty nowych mediów: analiza społeczeństwa sieci*. Przekł. J. Konieczny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wróblewski, Ł. (2019). Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 221–239.
- Wróblewski, Ł. i Laberschek, M. (2019). Wizerunek – kluczowy kapitał czy gra pozorów? *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 7–11.