

# NOWY MODEL KOMUNIKACJI

Portal nf.pl | Dyrektor

28 stycznia 2011

## RR Communication Consulting

Roman Rostek

Internetowe fora pracownicze zmieniają to, w jaki sposób firmy komunikują się z otoczeniem. Tworzone niezależnie od oficjalnych firmowych mediów i często na przekór zarządzającym, mają duży wpływ na wizerunek organizacji. Dają każdemu internaucie możliwość spojrzenia na organizację „od wewnątrz”, oczyma jej członków. Kontekst tych dyskusji tworzy przeważnie negatywny obraz firmy, co stanowi duży problem komunikacyjny, powiększający się wraz z rozwojem mediów społecznościowych.

Tradycyjne modele komunikacji korporacyjnej oddzielają komunikację wewnętrzną od komunikacji zewnętrznej. Grupą docelową (odbiorcami) dla komunikacji wewnętrznej są pracownicy, grupami docelowymi dla komunikacji zewnętrznej są klienci, akcjonariusze, media, administracja, społeczność lokalna i inne grupy, potencjalnie mogące interesować się daną organizacją. Do komunikacji z poszczególnymi grupami stosowane są specyficzne kanały komunikacji, choć w niektórych przypadkach, jak np. mass media, potencjalnymi odbiorcami jest kilka różnych grup.

### Rewolucja w komunikacji

Rozdzielność w traktowaniu grup docelowych chyba najwyraźniej była widoczna w odniesieniu do pracowników, którym dedykowane są instrumenty komunikacji, do których przeważnie dostępu nie mają żadne inne grupy. Rozwój mediów społecznościowych w Internecie spowodował, że pracownicy

niezależnie od formalnych narzędzi komunikacji w swoich organizacjach, jeśli chodzi o możliwości prowadzenia dialogu. Mogą bez większych trudności założyć forum na popularnym portalu lub na wybranym serwerze, jeśli chcieliby większego ograniczenia dostępności dla postronnych. Mogą anonimowo rozmawiać o tym, co jest dla nich istotne.

Internetowe fora pracowników wywracają do góry nogami klasyczny model komunikacji firmy. Niemożność umiejscowienia ich w kontekście ostrego podziału komunikacja wewnętrzna / komunikacja zewnętrzna jest chyba najbardziej widoczna w odniesieniu do jednego z istotniejszych wątków dyskusji, jakim jest pisanie z nadzieją, że kierownictwo przeczyta wpisy na forum i weźmie je sobie do serca:

*„Szanowny Panie Prezesie! Prosimy o jakiś mały cynk, że Pan to czyta. Przecież wszyscy chcemy dobrze dla tego banku. Został Pan naszym WODZEM, prosimy*

*o ustosunkowanie się do naszych wypowiedzi.” „po postach widać że udzielasz się tutaj nadzwyczaj często a co za tym idzie lubisz sobie popisać – szkoda tylko że do głowy przychodzą ci tylko takie głupoty a nie jakieś konkrety które mogłyby zainteresować i zainspirować nasze kierownictwo!!”*

Dla znaczącej części forumowiczów przedstawienie negatywnych opinii o swojej firmie ma właśnie taki ukryty cel: danie sygnału decydentom o tym, co powinno ulec zmianie. Anonimowość internetowego forum wydaje się dla wielu pracowników bardziej komfortowa niż kanały komunikacji oddolnej, które zapewne funkcjonują w większości organizacji.

### Komunikacja wewnętrzna na zewnątrz

Na forum jednej z firm został założony nawet specjalny wątek z propozycjami zmian dla prezesa. Założyciel wątku tak opisał ten pomysł:

*„Piszmy nasze propozycje, bolączki, ale KRÓTKO W PUNKTACH a nuż Prezes je przeczyta i coś zrobi, bo na pewno nie będzie wszystkich poprzednich wątków śledził”*

Wątek liczy ponad sto sześćdziesiąt wypowiedzi, wpisanych w ciągu kilkunastu miesięcy. Można tam znaleźć wiele sygnałów odnośnie tego, co powinno według pracowników ulec zmianie w ich firmie, a także zapewne wartościowe propozycje zmian.

Wiele oficjalnych firmowych projektów zbierania pomysłów przynosi o wiele gorsze efekty niż ta inicjatywa pracowników. Co prawda raz na jakiś czas ci bardziej sceptyczni forumowicze starają się rozwiać nadzieje pracowników na to, że ich wypowiedzi przyniosą jakiś efekt:

*„Naiwne baranki [...]! Jeżeli myślicie, że cokolwiek zmieni się w naszej pracy opisując ten problem na forum, to nawet nie zdajecie sobie sprawy w jak dużej żyjecie nieświadomości”.*

Na pewno fora internetowe są ogromnym wyzwaniem dla oficjalnej komunikacji wewnętrznej, bo nawet jeśli dyskusja forumowiczów jest rzeczowa i wartościowa z punktu widzenia organizacji, to wzięcie uczestnictwa w takiej dyskusji niesie ze sobą dwa podstawowe zagrożenia. Po pierwsze, nadałoby to wiarygodności forum jako swego rodzaju kanałowi komunikacji wewnętrznej, zaaprobowanemu w ten sposób oficjalnie przez firmę. Po drugie, dialog na forum jest dostępny dla wszystkich zainteresowanych, z mediami i konkurencją włącznie.

### **Zmiana tradycyjnego paradygmatu**

Media społecznościowe są więc potężnym wyzwaniem dla komunikacji korporacyjnej. Oczywiście nigdy organizacja nie miała całkowitej kontroli nad komunikacją z zewnętrznymi grupami docelowymi. Rozwój Internetu to powstanie dodatkowego kanału, który jest wykorzystywany przez organizację do komunikacji z otoczeniem, ale rozwój mediów społecznościowych zniszczył ostatnie złudzenia co do możliwości kontroli dialogu na temat firmy.

Web 2.0 tworzy platformę wymiany informacji dla wszystkich zainteresowanych firmą. Mogą się tam spotkać i wymieniać opiniami i informacjami internauci, którzy są klientami, analitykami finansowymi, dostawcami czy pracownikami. Organizacja również może uczestniczyć w takim dialogu, ale na identycznych prawach, jak pozostali. Społeczność sama sprawuje kontrolę, a dyskusje mają duży wpływ na wizerunek organizacji. Jeśli firma nie bierze udziału w takich procesach komunikacji, ma coraz mniejsze możliwości oddziaływania na odbiorców.

Opinie pracowników w Internecie mają duże znaczenie dla wizerunku firmy. Zdają sobie z tego sprawę i firmy, i częściowo również pracownicy-internauci. Wg amerykańskich badań Deloitte z 2009 r. 74% pracowników stwierdziło, że łatwo jest zniszczyć reputację firmy w mediach społecznościowych. 27% badanych nie bierze pod uwagę etycznych konsekwencji swoich wypowiedzi w odniesieniu do swojej firmy, współpracowników czy klientów.

Badania forów pracowniczych pokazują, że wizerunek firmy na pewno nie jest najważniejszym punktem odniesienia dla dyskusji internautów. Ważniejsza jest wspólnota, kontynuowanie dyskusji z miejsca pracy, czy porównanie swoich opinii ze współpracownikami. Działanie takiej wspólnoty na pewno nie wzmacnia wizerunku organizacji, jest to potężny problem dla osób zarządzających komunikacją, a także firmą. Wymaga to przemyślenia modelu komunikacji i uwzględnienia faktu, że granice pomiędzy komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną stały się dzięki mediom społecznościowym bardzo płynne.