

Peter M. SANDMAN

Konsultant w dziedzinie komunikacji ryzykalnej

DWA TYPY ZARZĄDZANIA REPUTACJĄ¹

Two Kinds of Reputation Management

Wprowadzenie zamiast streszczenia

Czy w każdym przypadku sprawdza się twierdzenie Benjamina Franklina, że „potrzeba wielu dobrych uczynków, aby stworzyć dobrą reputację, ale wystarczy jeden zły, żeby ją stracić”? Zdecydowana większość zapytanych odpowie „tak”, bo na pierwszy rzut oka wydaje się, iż jest to wręcz aksjomat, prawda oczywista. Jednak nie biorą oni pod uwagę faktu, że socjologia to nie jest przecież nauka ścisła i należy uwzględniać w swoich rozważaniach bardzo istotny czynnik, czyli kontekstowość: w różnych sytuacjach będziemy mieli do czynienia z różnym typem zachowań. Ilu zdeklarowanych zwolenników stwierdzenia B. Franklina pozostanie przy swoim zdaniu po przeczytaniu artykułu Petera M. Sandmana o zarządzaniu reputacją? Z pewnością wzrośnie znacząco liczba sceptyków. I nie będzie to tylko zasługą sugestywnego stylu argumentacji tego wybitnego specjalisty od komunikacji ryzykalnej. Swoje wywody poparł P. M. Sandman gruntowną wiedzą teoretyka, ale też i doświadczeniem praktyka, który doradzał wielu światowym korporacjom; na konkretnych przykładach udowadnia, że wynalazca piorunochronu nie jest twórcą prawdy uniwersalnej i nie w każdym przypadku reputację traci się od jednego złego uczynku.

Pisanie o zaletach tego bardzo mądrego, a jednocześnie bardzo ciekawego artykułu łatwiej rozpocząć niż zakończyć, a że jest on dość długi, dlatego na zachętę tylko jedna (z wielu bardzo cennych) konstatacja P.M. Sandmana: **jeżeli masz dobrą reputację, zostaniesz w sytuacji kryzysowej obdarzony domniemaniem niewinności, jeśli masz złą reputację, czeka cię domniemanie winy.**

Jak zbudować własny kapitał reputacyjny i umiejętnie nim zarządzać, od Petera M. Sandmana powinni się uczyć nie tylko menedżerowie, urzędnicy państwowi czy politycy. Jest to lektura dla wszystkich, bo przecież dobra reputacja - świadcząca o zaletach umysłu i serca - w oczywisty sposób pomoże każdemu z nas, zarówno w pracy, jak i, na przykład, w wychowywaniu własnych dzieci - co także P. M. Sandman udowadnia.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego

On behalf of Redaction Board

dr inż. Eugeniusz W. Roguski

¹ Oryginalna, angielska wersja artykułu znajduje się na oficjalnej stronie Petera M. Sandmana: <http://www.psandman.com/col/reputation.htm>

Introduction instead of abstract

Is the hypothesis by Benjamin Franklin saying that „you need to do many good deeds to create a good reputation, but just one bad is enough to lose it” always true? Vast majority of those surveyed will respond "yes", because it seems almost axiomatic at first glance, self-evident truth. However, they do not consider the fact that sociology is not after all, a science and a very important factor should be taken into consideration, namely contextual agent: in different situations we will have to deal with different types of behavior. How many pledged supporters of B. Franklin's statement will persist with their opinion after reading the article on reputation management by Peter M. Sandman? Certainly the number of skeptics will significantly increase, owing it not only the suggestive style of argumentation of this outstanding specialist in risk communication. P.M. Sandman supported his arguments by thorough knowledge of the theorist, but also by experience of practitioner who has advised many global corporations; using particular examples he proves that the inventor of the lightning protector is not the creator of the universal truth and not in each case the reputation is lost from one bad deed.

It is easier to start than to finish writing about the merits of this very wise, yet at the same time exceptionally intriguing article. Since the article may seem quite long, I will quote only one (out of many very valuable) assertions by P.M. Sandman to encourage you to read it: **if you have a good reputation, you will be endowed in a crisis situation with the presumption of innocence, if you have a bad reputation, you will face a presumption of guilt.**

Not only managers, government officials or politicians should learn from Peter M. Sandman how to build their own reputation capital and manage it skillfully. It is a reading for all, because a good reputation – testifying the virtues of mind and heart - in an obvious way will help each of us, both at work and, for example, in upbringing of our own children – which P. M. Sandman also proves.

On behalf of the Redaction Board

Eugeniusz W. Roguski, DSc

Słowa kluczowe: reputacja, zarządzanie, kryzys, public relation:

Keywords: reputation, management, crisis, public relations;

Stojąc w obliczu lokalnej kontrowersji związanej z propozycją budowy kopalni niklu, przedstawiciel firmy wydobywczej powołał do życia serię grup dyskusyjnych. Ponieważ stanowiska zadeklarowanych zwolenników i przeciwników były już jasno określone, poprosił konsultantów, aby ci skoncentrowali się na osobach, które nadal deklarowały gotowość do dyskusji. Grupy były proszone o zdefiniowanie mocnych i słabych stron proponowanej kopalni, jakie widzą szanse oraz zagrożenia. Nie było zaskoczeniem, gdy listę szans zdominowały nowe miejsca pracy oraz inne korzyści ekonomiczne (mocne strony oraz szanse), a jako słabe strony i zagrożenia wymieniono możliwy negatywny wpływ na

środowisko, obawy związane z charakterystycznym dla kopalni wzorem wzrostu i upadku oraz niepewności związanej z planami spółki górniczej.

Pojawiło się jednak jedno zaskoczenie: grupa po grupie nawiązywała do reputacji korporacji międzynarodowej - zawsze w negatywnym kontekście. Do ludzi dotarły informacje od konkurencji, dotyczące złej sławy firmy w innych lokalizacjach, zarówno jako pracodawcy jak i rzecznika ochrony środowiska. Nie byli w stanie ocenić słuszności tych zarzutów, więc niechętnie odnosili się do zaakceptowania budowy kopalni bez tej dodatkowej wiedzy.

Będzie niesprawiedliwym twierdzić, iż reputacja korporacji była kwestią numer jeden w umysłach uczestników grup dyskusyjnych. Miejsca pracy oraz środowisko były zdecydowanie bardziej istotne. Jednakże wyglądało na to, iż reputacja korporacji może przyczynić się do przełamania impasu.

Co ważne, w umysłach uczestników grup dyskusyjnych nie liczyło się, czy korporacja międzynarodowa ma nadzwyczaj fatalne notowania, jeżeli chodzi o obsługę klienta. Chodziło raczej o to, czy korporacja ma kiepskie notowania, jak twierdziła konkurencja. Zła reputacja, a nie dobra, była kładziona na szali.

Dobra reputacja i zła reputacja

Prawie wszystko, co do tej pory przeczytałem odnośnie reputacji, zakłada że jest to pojedyncza zmienna. Oczywiście składają się na nią czynniki, takie jak: czy ty sam jesteś godzien zaufania, podziwu lub sympatii; czy też oferowane przez ciebie produkty i obsługa klienta; twoje działania związane z ochroną środowiska oraz z wydajnością społeczną itp. Ale wszystkie te składniki można zsumować w jeden wymiar, gdzie dobra reputacja jest na jednej szali, zła reputacja na drugiej, a zero jest pośrodku. Cokolwiek zrobisz, aby poprawić swoją reputację – skierowanie do sprzedaży fantastycznego produktu, wspieranie lokalnych instytucji filantropijnych, podpisanie karty praw człowieka – odrobinę podwyższa twoje notowania. Wszystko, co negatywnie wpływa na twoją reputację: wypadek w miejscu pracy, spory z udziałowcami, złośliwa plotka umieszczona na czyimś blogu – popycha cię w przeciwnym kierunku.

Metaforą często używaną w przedstawieniu tej jednowymiarowej wizji reputacji jest konto w banku. Wydarzenia, które negatywnie wpływają na reputację – to podejmowanie pieniędzy z konta. Wydarzenia, które pozytywnie wpływają na reputację – to wpłaty.

Zarządzanie reputacją oznacza upewnienie się, że wpłaty przekraczają podejmowane kwoty z konta - dzięki czemu budujesz zdrową równowagę „kapitału reputacji”.

Kluczowa implikacja metafory konta bankowego: wszystko jest liniowe. Jeżeli wpłacisz 1000 dolarów i podejmiesz 1000 dolarów twoje konto bankowe kończy tam, gdzie zaczęło. Jeżeli reputacja jest jak konto bankowe, wtedy - jeżeli firma doświadczy poprawy reputacji i równocześnie otrzyma duży cios w reputację (w jakimkolwiek porządku) – to powinna znaleźć się tam, gdzie zaczynała.

Ja jednak mam inne zdanie. Wydaje mi się, że organizacje (i osoby) wychodzą na tym lepiej, kiedy postrzegają „dobrą reputację” i „złą reputację” jako osobne zmienne. Jeżeli pozytywy są wysoko, a negatywy nisko – masz dobrą reputację. Jeżeli z kolei pozytywy są nisko, a negatywy wysoko, to masz złą reputację. Czy widzimy reputację jako jedną czy dwie zmienne, to akurat jest tak samo. Ale weźmy pod uwagę trzy różne sposoby znalezienia się pośrodku:

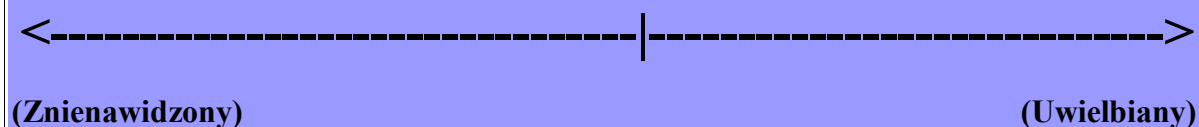
- Jeżeli zarówno pozytywy jak i negatywy są na niskim poziomie, właściwie nie posiadasz reputacji. Jesteś niskiego profilu; ludzie mało o tobie wiedzą.
- Jeżeli pozytywy i negatywy są na średnim poziomie, masz średnią reputację. Ludzie między sobą zgadzają się, że jesteś w porządku, ale to nic nadzwyczajnego.
- Jeżeli zarówno pozytywy jak i negatywy są wysoko, masz zarówno dobrą, jak i złą reputację. Jesteś równocześnie uwielbiany i znienawidzony – na ogół przez innych ludzi. (Ale nie zawsze. Niektórzy ludzie mogą mieć z tobą relację miłości-nienawiści, na przykład kochając twoje niskie ceny, ale nienawidząc marnej obsługi).

Te trzy możliwości tworzą bardzo różne sposoby znalezienia się pośrodku między dobrą a złą reputacją – rzeczywistość, której nie jest w stanie uchwycić koncepcja jednej zmiennej.

Trzecia możliwość, zarówno uwielbienia jak i nienawiści, nie jest rzadkim zjawiskiem. Na przykład pomyślmy o Wal-Mart – uwielbiany za swoje niskie ceny i szeroki wybór produktów (a ostatnio za swoje inicjatywy dotyczące spraw związanych ze środowiskiem), ale znienawidzony za rzekome „uśmiercanie” sklepów rodzinnych, złe traktowanie pracowników oraz zastraszanie dostawców. Lub weźmy pod uwagę Sarah Palin, dziecko z plakatu organizacji pomocowej, pod kątem wysokich pozytywów i wysokich negatywów. Jeśli o to chodzi, to pomyślmy o którymkolwiek z trzech ostatnich prezydentów Stanów Zjednoczonych.

MODEL KONWENCJONALNY

Reputacja:



MODEL SKORYGOWANY

Dobra Reputacja:



Zła Reputacja:



Czołowy na skalę światową guru reputacji – badacz/konsultant o najlepszej reputacji – to Charles Fombrun, który w 2004 opuścił Szkołę Biznesu Sterna Uniwersytetu Nowojorskiego, aby założyć Instytut Reputacji (IR – www.reputationinstitute.com). IR publikuje rocznik „Reputation Pulse”, w którym prezentowany jest ranking firm pod względem ich reputacji. Amerykański raport z 2010 roku ocenia 150 największych firm krajowych. Osiem z nich o najwyższym poziomie reputacji oferują uwielbiane produkty konsumenckie:

- Johnson & Johnson,
- Kraft,
- Kellogg,
- Walt Disney,
- PepsiCo,
- Sara Lee,
- Google,
- Microsoft.

Na najniższym poziomie znajdują się obecnie firmy z najbardziej znieawidzonych sektorów gospodarki: przemysłu energetycznego i finansowego:

- Bank of America,
- ExxonMobil,
- Goldman Sachs,
- Citigroup,
- Fannie Mae,
- Freddie Mac,
- Halliburton,
- AIG.

(BP nie jest firmą Amerykańską).

Popatrzmy teraz na firmy znajdujące się w połowie rankingu IR. Niektóre z nich są mało znane wśród konsumentów pomimo swojego rozmiaru, jak np. Chubb (#74) oraz Hess (#77). Niektóre są bardzo znane i przez wielu uważane za ani bardzo dobre, ani bardzo złe, jak Gap (#73) oraz CBS (#79). A niektóre mają zarówno licznych wielbicieli jak i wielu krytyków, np. Starbucks (#80).

Nieważne, w jakim miejscu znajduje się firma w rankingu IR, przypuszczalnie ma trochę wielbicieli i trochę krytyków. Na przykład Microsoft znajduje się na, budzącym podziw, ósmym miejscu (#8) ze 150 – ale wśród ekonomistów jest traktowany z lekceważeniem ze względu na praktyki monopolistyczne, a wśród maniaków informatyki jest bardzo wyśmiewany za ogólną usterkowość. Exxon Mobil, chociaż zajmuje ponure 144 miejsce (#144) ze 150, jest chwalone przez osoby dobrze poinformowane w przemyśle za

wyjątkowo dobry wskaźnik bezpieczeństwa, a przez analityków finansowych za wyjątkowo dobry wskaźnik przychodu. Nie jest jasne, jak duży nacisk Microsoft czy ExxonMobil powinny kłaść na „polerowanie” swoich mocnych stron reputacji w przeciwieństwie do łagodzenia słabych stron reputacji. Ale pewne jest, iż „polerowanie” mocnych stron, a łagodzenie słabych stron - to dwa różne priorytety.

Podsumowując - zarządzanie reputacją to są dwa zadania: starać się być bardziej lubianym oraz starać się być mniej znienawidzonym.

Poszukiwanie w wyszukiwarce Google terminu „zarządzanie reputacją” szybko potwierdzi to rozróżnienie. Kilka pierwszych stron www jest zdominowanych wykazami firm (łącznie z wykazami płatnymi), oferującymi pomoc klientom w „ochronie” lub „obronie” ich reputacji przed atakami, szczególnie atakami w sieci. Wszystkie dotyczą złej reputacji: jak jej zapobiec oraz jak się od niej uwolnić. Trochę niżej można znaleźć Fombun'a oraz innych, którzy prowadzą badania i udzielają porad: jak zbudować i utrzymać dobrą reputację.

W rzeczywistości zarządzanie reputacją to więcej niż dwa zadania. Rozważmy tę listę zadań zarządzania reputacją:

1. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz uwielbiają, uwielbiali cię jeszcze bardziej.
2. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz uwielbiają, nie uwielbiali cię mniej.
3. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz troszkę uwielbiają, uwielbiali cię bardziej.
4. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz uwielbiają, nie przestali.
5. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz ani nie uwielbiają ani nienawidzą, zaczęli cię „troszkę uwielbiać”.
6. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz trochę uwielbiają i nienawidzą, zaczęli cię „uwielbiać bardziej”.
7. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz trochę uwielbiają i nienawidzą, przestali cię nienawidzić.
8. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz ani nie uwielbiają, ani nienawidzą, nie nienawidzili cię.
9. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz nienawidzą, zaczęli cię nienawidzić mniej.
10. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz trochę nienawidzą, nie nienawidzili cię bardziej.
11. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz bardzo nienawidzą, zaczęli cię mniej nienawidzić.
12. Staraj się, aby ludzie, którzy cię teraz bardzo nienawidzą, nie zaczęli cię nienawidzić jeszcze mocniej.

Jak ustalić priorytety wśród tych dwunastu zadań, zależy będzie od sytuacji. Jeżeli jesteś politykiem, przed którym już niedługo kampania wyborcza, #1 twój zasadniczy cel, to pozyskanie funduszy oraz rekrutowanie wolontariuszy, #3 oraz #4 są kluczowe dla twojego wysiłku, a #5 i #7 to sposób zabiegania o względy niezdecydowanych wyborców.

Jeżeli reprezentujesz firmą górniczą, starającą się przeforsować kontrowersyjny projekt, #11 jest na pewno najbliższy sercu. Ale jest to ryzykowna próba. W praktyce priorytetem jest prawdopodobnie #9, po którym szybko powinny nastąpić #10 i #8. Nie potrzebujesz więcej oraz silniejszych zwolenników tak bardzo jak potrzebujesz mniejszej liczby i mniej zagorzałych przeciwników – chyba że zostanie zwołane referendum, a w takiej sytuacji nagle priorytetem stają się #5 i #4.

Zarządzający reputacją mogą lub nie, świadomie szeregować pod względem ważności te dwanaście zadań. Ale zapewne najważniejszą decyzją, jaką należy podjąć w jakiegokolwiek sytuacji kontrowersyjnej, to: jak dużo siły poświęcać na skupieniu się na umocnieniu relacji z naturalnymi sprzymierzeńcami, jak mocno koncentrować się na zabieganiu o względy osób, które ani nie są po naszej stronie, ani nie są po stronie przeciwnej (i mało ich interesuje, co się stanie) oraz jak mocno skupiać się na łagodzeniu zapału tych, którzy wspierają się na nas.

Istotą public relations jest próba wywołania odrobiny pozytywnych emocji wśród ludzi, których zainteresowanie jest minimalne – #5 na mojej liście.

Istotą kontroli społecznego wzburzenia jest próba zmniejszenia negatywnych emocji ludzi, którzy są przeciwni, ale nie na tyle fanatycznie przeciwni, żeby nie dało się do nich dotrzeć – #9 na mojej liście.

Konsultanci od reputacji, tacy jak Fombrun, mniej interesują się którymkolwiek z tych zadań, niż prowadzeniem działań, które zmieniają dobrą reputację swoich klientów w nadzwyczajną reputację – #1 i #3 na mojej liście.

Najważniejszym powodem oddzielnego myślenia o „dobrej reputacji” i „złej reputacji” jest mianowicie: To, co powinieneś zrobić, aby stać się bardziej uwielbianym i to, co powinieneś zrobić, aby stać się mniej znienawidzonym - to są dwa oddzielne zadania. Te dwie metody ulepszania reputacji są niedostrzegalne w koncepcji jednej zmiennej, która postrzega „bardziej uwielbiany” i „mniej znienawidzony”, jako dosłownie to samo. Ale w rzeczywistości, rozszerzenie filantropijnego profilu firmy oraz rozwiązanie sporów z niezadowolonymi udziałowcami to nie są po prostu różne działania. Ich zrealizowanie osiąga różne cele. Filantropia poprawia twój pozytywny wizerunek. Rozwiązywanie konfliktów zmniejsza negatywy.

Stanawszy przed tym wyborem, moi klienci biznesowi są silnie kuszeni opcją skoncentrowania się na podwyższeniu swoich pozytywów. Tak jest lepiej – bezpieczniej, bardziej komfortowo, łatwiejsze do zaakceptowania przez własne ego – wzmocnić mocne strony reputacji niż leczyć jej słabe strony.

A jeżeli nie jesteś szczególnie zniechęcony (i raczej nie oczekujesz, że ta sytuacja się wkrótce zmieni), wzmocnienie mocnych stron może faktycznie być dobrym rozwiązaniem.

Jednakże moi klienci biznesowi częściej przychodzą do mnie właśnie dokładnie dlatego, że są szczególnie zniechęceni – a dokładniej, ponieważ silna opozycja utrudnia im osiągnięcie założonych celów (na przykład, uzyskanie społecznego przyzwolenia, aby mogli otworzyć nową kopalnię). W takiej sytuacji wygląda na to, iż łagodzenie negatywów jest drogą, którą należy wybrać, aby iść do przodu; powinni zająć się obawami przeciwników oraz łagodzeniem oburzenia udziałowców – co oznacza, że muszą oprzeć się pokusie rozwijania relacji z politycznymi sojusznikami, zwiększania wsparcia dla Małej Ligi, a zamiast tego muszą mówić o swoim wkładzie w ekonomię.

Oczywiście to nie jest wybór „to lub to”. Nawet będąc atakowanym, zwiększanie dobrej reputacji jest częścią rozwiązania. To jest jedynie element, z którym się dobrze czujemy – ale jest to mały element. Elementy, które odczuwamy o wiele gorzej, jak na przykład rozwiązywanie sporów z rozzłoszczonymi aktywistami, przynoszą o wiele większy plon.

Wydaje mi się, że jest to boleśnie oczywiste: gdy problemem jest opozycja, łagodzenie złej reputacji jest bardziej sensowne niż powiększanie dobrej reputacji. Ale nie jest to takie oczywiste dla moich klientów. A dla moich klientów wybór rodzaju zarządzania reputacją, na którym mają się koncentrować, na dłuższą metę jest mniej oczywisty.

Zakładając, że dobra reputacja i zła reputacja to dwie zmienne niezależne, która jest ważniejsza w danych okolicznościach? A co, jeżeli są od siebie zależne? Te dwa pytania chciałbym zgłębiać w dalszej części artykułu.

Który rodzaj zarządzania reputacją jest cenniejszy?

Prawie żadna z prac omawiająca wpływ na reputację nie poświęca bezpośrednio uwagi rozróżnieniu pomiędzy dobrą reputacją i złą reputacją. Istnieją dowody świadczące o tym, że firmy o dobrej reputacji mają się lepiej, niż firmy o złej reputacji – zadziwiająco mało dowodów, ale przynajmniej trochę. Trudnym pytaniem jest: czy wynika to głównie z tego, że dobra reputacja pomaga, czy z tego, że zła reputacja szkodzi.

Zgaduję, iż chodzi o to drugie. Ale to wyrachowany domysł: moja własna reputacja wywodzi się głównie z mojej pracy nad „zarządzaniem społecznym wzburzeniem” – pomaganiem klientom zmniejszyć negatywną ocenę.

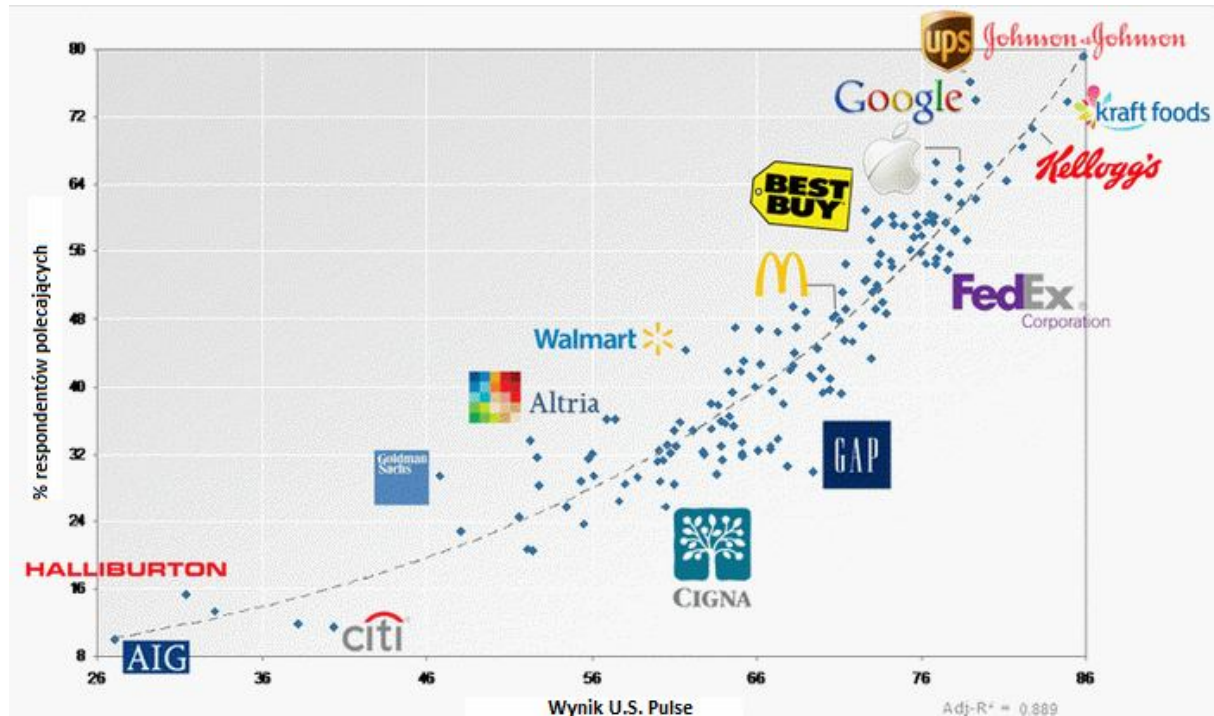
Z drugiej strony, Fombrun jest głównie znany ze swojej pracy nad korzyściami dobrej korporacyjnej reputacji. Jego firma konsultingowa pomaga przedsiębiorstwom znajdującym się pośrodku w dążeniu na szczyt, a jego publikacje koncentrują się na tym, co wyróżnia korporacje znajdujące się wysoko w rankingach, a nie nisko. Fombrun przypuszczalnie nie dba o to rozróżnienie. Pisze o reputacji -jak to robi większość ekspertów w tej dziedzinie - tak, jakby była to pojedyncza liniowa zmienna, konto w banku, w którym ciągle zwiększa się lub zmniejsza kapitał reputacji. Ale jeżeli zostałby jednak zmuszony do dokonania rozróżnienia pomiędzy dobrą reputacją a złą reputacją, prawdopodobnie stwierdziłby, że dobra reputacja liczy się bardziej.

Można znaleźć dowody na obie hipotezy w zestawieniach opracowanych przez Fombruna.

IR nie przygotowuje wyłącznie rankingu 150 największych firm amerykańskich. Kalkuluje ocenę dla każdej firmy (nazywaną wynikiem Pulse), która jest znormalizowana statystycznie, więc skala reputacji teoretycznie waha się pomiędzy 0 a 100. Amerykańska firma znajdująca się najwyżej w rankingu w 2010 r., Johnson & Johnson, otrzymała wynik Pulse na poziomie 85,82. Firma znajdująca się najniżej w rankingu, AIG, otrzymała wynik Pulse na poziomie 27,06. Pośrodku 85,82 a 27,06 jest 56,44 i właśnie tam można spodziewać się, że znajdzie się firma znajdująca się na 75 miejscu w rankingu, jeżeli reputacja jest zjawiskiem liniowym. Ale w rzeczywistości firma znajdująca się na 75 miejscu w rankingu (Nordstrom) została oceniona na 69,28 – o wiele bliżej do najlepszego niż do najgorszego. Najbliżej 56,44 była firma News Corporation – oceniona na 56,16 i znalazła się na niezbyt zaszczytnym 132 miejscu w rankingu.

Innymi słowy, 150 największych firm amerykańskich skupia się blisko szczytu według rozkładu Fombruna. Zła reputacja wyróżnia firmę od całej reszty o wiele bardziej niż dobra reputacja.

Z drugiej strony, badanie przeprowadzone w 2010 r. przez U.S. Reputation Pulse pytało respondentów, czy poleciliby konkretne firmy innym. Dla dziesięciu firm z najgorszą reputacją jedynie 19,3% respondentów odpowiedziało twierdząco; współmierna liczba dla dziesięciu firm z najlepszą reputacją to 69,3%. Poniżej znajduje się wykres Instytutu Reputacji (IR), pokazujący związek pomiędzy wynikiem Pulse firm, a procentem respondentów chętnych do polecenia każdej z firm.



Funkcja wypukła sugeruje, że dobra reputacja pomaga bardziej niż zła reputacja szkodzi. To na pewno jest prawdą na górze i na dole rozkładu. Dyrektor działu badań i analityki IR, Leonard J. Ponzi, wysłał mi dodatkowe informacje dotyczące niniejszego wykresu:

Poprawienie reputacji o 5 punktów zwiększa chęć ludzi do rekomendowania firmy o 6,5 procent. Zmiana reputacji jest nawet większa dla 20 firm mających najlepszą reputację, które zauważają, iż chęć rekomendacji wzrasta o 11 punktów procentowych - na wzrost o 5 punktów w wyniku Pulse. Firmy o słabej reputacji zauważają jedynie wzrost o 4 punkty procentowe w chęci rekomendowania - na każde 5 punktów wzrostu reputacji.

Czasami zdobywanie dobrej reputacji jest ważniejsze niż unikanie złej, ale niekiedy jest zupełnie na odwrót. Postarajmy się zastanowić, co jest czym.

Zasada pięciu kciuków

Na pewno istnieją sytuacje, w których zdobywanie dobrej reputacji jest ważniejsze niż unikanie złej. Weźmy na przykład recenzje książek. Ludzie, którzy czytają recenzje robią to po części dlatego, aby znaleźć książki do czytania. Tak więc pozytywna recenzja może mieć duży wpływ; czytelnicy zanotują sobie w pamięci, aby tę książkę kupić. Negatywna recenzja ma o wiele mniejszy wpływ. Mało osób czytających recenzje „kwalifikuje” książki, które już

uznało za pozycje do zakupu, szukając powodów, aby je wykreślić ze swojej listy. Szukają książek, których do tej pory jeszcze nie brali pod uwagę, żeby dodać je do swojej listy. W końcu są miliony książek, które można przeczytać. Potrzebujemy powodu, aby jakąś wybrać, a nie powodu, aby ją odrzucić. Dobra reputacja sprawia, że jesteśmy bardziej chętni przeczytać książkę – ale nie jesteśmy mniej chętni do przeczytania książki, o której słyszeliśmy niezłe recenzje, niż książki, o której nic nie słyszeliśmy. Pozytywna reputacja jest ważniejsza od reputacji negatywnej - jeżeli chodzi o kupowanie książek.

Zasada pierwszego kciuka: Gdy ludzie mają wiele opinii, dobra reputacja liczy się bardziej niż zła reputacja. To jest model „szukania książki do kupienia”.

Dla porównania, załóżmy że mieszkasz w dzielnicy, gdzie znajduje się tylko jedno kino, w którym są jedynie trzy sale. Jesteś zdeterminowany, żeby dziś wieczorem wybrać się do kina, a nie chcesz jechać daleko, więc sprawdzasz, co grają w kinie w okolicy, potem sprawdzasz kilka recenzji, które mają ci pomóc dokonać wyboru. Teraz już kwalifikujesz i złe recenzje prawdopodobnie będą miały większy wpływ na twoją decyzję, niż dobre recenzje. Ponieważ już podjąłeś decyzję udania się na któryś z wyświetlanych tego wieczoru filmów, pójdziesz na ten, który ma najmniej „złej reputacji”. (Oczywiście, chyba że już nie chodzisz do kina tylko zamiast tego oglądasz filmy w sieci; filmy dla ciebie są jak książki. Masz nieskończone możliwości wyboru, a pozytywne recenzje są kluczowe.)

Weźmy pod uwagę jeszcze bardziej skrajny przypadek: Masz dzisiaj zabrać swoje dzieci do kina. Już wybrały, który film chcą zobaczyć, więc sprawdzasz recenzje. Tym razem „dobra reputacja” nic nie oznacza; pytanie tylko, czy uda ci się wykorzystać prawo weta i liczą się jedynie negatywne informacje.

A co z przykładem kopalni, który rozpoczyna ten artykuł? Spółka węglowa chce wybudować kopalnię. Jest już w posiadaniu terenu, już rozpoczęła procedurę pozyskiwania potrzebnych zezwoleń. Członkowie społeczności najpierw są jedynie obserwatorami. Stanowisko pasywne to pozwolić firmie robić to, co chce zrobić. Ludzie nie potrzebują powodu, aby wzruszyć ramionami - oznaką zgody. Potrzebują powodu, aby ruszyć się, wtrącać się, zdecydować, że będą walczyć, aby powstrzymać kopalnię. Innymi słowy, mieszkańcy miasta nie są czytelnikami książek; nie starają się wybrać najlepszej firmy do wybudowania kopani. Oni są jak rodzice, których dzieci chcą iść na konkretny film i starający się zdecydować, czy sprzeciwić się temu planowi. Zła reputacja wyrządzi spółce górniczej większą krzywdę, niż dobra reputacja pomoże.

Zasada drugiego kciuka: W sytuacji, gdy opcje są ograniczone, a wybór to głównie akceptacja bez walki lub robienie zamieszania, zła reputacja ma większe znaczenie niż dobra reputacja. To model „zdecydowanie, czy pozwolić dzieciom iść na film, który wybrały”. To również model „zdecydowanie, czy pozwolić spółce węglowej otworzyć kopalnię”.

Ale przykład z kopalnią nie jest taki prosty. Przeciwnicy kopalni wykazują, iż źle prowadzone działania kopalni mogą doprowadzić do negatywnego wpływu na środowisko, zagrażając rybołówstwu, turystyce, a nawet zdrowiu ludzi. Członkowie społeczności muszą zdecydować, jak poważne są te oskarżenia. Ryzyka dla środowiska są największym minusem kopalni, i dlatego też najlepszym powodem, aby być jej przeciwnym. Spółka nie może uczciwie (lub wiarygodnie) twierdzić, że nie istnieje ryzyko zagrożenia dla stanu środowiska; zamiast tego musi twierdzić, że można na niej polegać jeżeli chodzi o odpowiedzialne zarządzanie tymi zagrożeniami. Ogólnie, decyzje ludzi dotyczące sprzeciwianiu się powstania kopalni lub pozwoleniu na jej powstanie nadal są o wiele bardziej określane negatywami reputacji niż pozytywami. Ale jedno pytanie dotyczące pozytywnej reputacji jest teraz w centrum uwagi: czy korporacja międzynarodowa ma dobrą opinię jeżeli chodzi o właściwe zarządzanie kwestiami związanymi ze środowiskiem?

Jeżeli korporacja międzynarodowa ma złą reputację, innymi słowy, jest to powód, aby walczyć z nią o nie wybudowanie w okolicy kopalni. Ale jeżeli ludzie z miasta obawiają się o możliwy wpływ na środowisko - to inny powód (niezwiązany z reputacją), aby powstrzymać powstanie kopalni. Ludzie, których motywuje drugi powód, mogą być niechętni do przyłączenia się do opozycji, jeżeli dowiedzą się, iż korporacja międzynarodowa pierwszorzędnie zarządza środowiskiem.

Zasada trzeciego kciuka: Nawet gdy możliwości są ograniczone, kiedy zostaje wzniesiony jeden wiarygodny sprzeciw, co do poddania się bez walki, dobra reputacja liczy się przy ocenie tego sprzeciwu. Ale tylko w tej jednej kwestii; ogólnie, zła reputacja nadal szkodzi bardziej, niż dobra reputacja pomaga. To model „zdecydować, czy zaufać firmie w ochronie środowiska”.

Uważam, że jest to bardzo trudna sprawa - przekonać ludzi, że jakakolwiek spółka górnicza ma reputację, gdyż pierwszorzędnie zarządza sprawami związanymi ze środowiskiem. Zamiast próbować to zrobić, zachęcałbym spółkę, aby zamiast tego skoncentrowała się na twierdzeniu, które jest łatwiejsze do zademonstrowania: że aktywiści,

jak i ustawodawcy, będą obserwować wszystkie prace z wielką dokładnością, a spółka nie ma wyboru tylko być otwartą na ich żądania dotyczące pierwszorzędności działań związanych z ochroną środowiska. To jest jedyny rodzaj pozytywnej reputacji, który naprawdę pomaga firmie radzić sobie z opozycją, sporami i sytuacjami kryzysowymi: reputacja za natychmiastowe reagowanie na sytuacje kryzysowe.

Na przykład, przy poważnym kryzysie BHP, ludzie chcą, aby firma zaangażowana:

- natychmiast wzięła na siebie odpowiedzialność;
- bez trudu przyjęła słowa krytyki;
- wielokrotnie przeprosiła;
- okazała empatię wobec ofiar;
- otwarcie przyznała się do tego, co źle zrobiła;
- podjęła skuteczne kroki, aby naprawić to, co poszło nie tak, itp.

Po kontrowersji związanej z możliwością kolejnego kryzysu BHP, ludzie chcą wiedzieć, że firma zaangażowana ma reputację, bo wychodzi z kryzysu w ten właśnie sposób.

Ludzie chcą również, aby firma natychmiastowo reagowała na kontrowersje. Chcą, aby firma:

- uznała punkty, w których krytycy mieli rację;
- dzieliła nadzór z krytykami i poszukiwała sposobów bycia odpowiedzialnym za ten nadzór;
- doceniała krytyków za ulepszenia, których byli orędownikami, itp.

Powyższe punkty to sedno kontroli nad społecznym wzburzeniem. Tradycyjni guru od reputacji całkiem ich nie ignorują. Są podciągnięte pod etykietę „społeczna odpowiedzialność biznesu”, która figuruje w widocznym miejscu prawie wszystkich indeksów reputacji korporacyjnej. Na przykład w wywiadzie przeprowadzonym w 2006 r. przez Erniego Landante z Novita Issues Management, Fombrun mówi o przejrzystości, jako o kluczowym aspekcie w reputacji firmy.

Część tego, co dostrzegam jako kwintesencję zmniejszania negatywów reputacji – kontrola społecznego wzburzenia – jest przynajmniej częścią tego, o czym mówią tradycyjni eksperci od zarządzania reputacją.

Ale jest to tylko ułamek tego, o czym mówią. Ja głównie koncentruję się na „korporacyjnej społecznej *wrażliwości* biznesowej” – na reagowaniu na krytyków oraz

tworzenie mechanizmów, które zapewnią, że będziesz nadal na nie reagował. Większość ekspertów od reputacji zdecydowanie bardziej koncentruje się na „społecznej odpowiedzialności biznesowej” - na robieniu rzeczy poprawnych oraz demonstrowaniu, że można na tobie polegać, jeżeli chodzi o kontynuację robienia rzeczy poprawnych. Wrażliwość jest drugorzędnym składnikiem zarządzania dobrą reputacją. Jest za to głównym składnikiem jeżeli chodzi o zarządzanie złą reputacją.

Zasada czwartego kciuka: Reputacja zdobyta dzięki umiejętnemu reagowaniu w trudnych sytuacjach jest jedynym rodzajem dobrej reputacji, która naprawdę pomaga przy sporach i w sytuacjach kryzysowych. Ludzie łatwiej akceptują ryzyko i są bardziej chętni wybaczyć szkodę, gdy firma jest znana z bycia wrażliwą na obawy krytyków, za uznawanie rozwiązań, gdzie krytycy mają racje i docenianie ich za ulepszenia, za branie na siebie odpowiedzialności, a nie szukanie kozła ofiarnego, gdy coś pójdzie nie tak oraz za skuteczne przedsięwzięcie kroków, dzięki którym ograniczy się szkody i przyspieszy uzdrowienie sytuacji. To model „społecznej wrażliwości biznesowej”.

Teraz odłóżmy na bok spory o środowisko i zajmijmy się inwestycjami na giełdzie. Istnieją tysiące akcji, które można kupić. Więc, czy wybór akcji powinien być raczej zgodny z modelem kupowania książki, czy też modelem zabierania dzieci do kina? To znaczy, czy na wybór akcji, a za tym idący wybór ceny udziałów nie powinna bardziej wpływać reputacja pozytywna, niż negatywna?

Tak, ale jedynie wtedy, gdy mówimy o tych aspektach reputacji, które bezpośrednio dotyczą decyzji inwestycyjnych. Gdy dokonuję wyboru z tysiąca akcji w poszukiwaniu tych, dzięki którym zarobię najwięcej pieniędzy, będę wybierał najlepsze, a nie będę eliminował najgorszych. Ale załóżmy, że już wybrałem kilka akcji, które chcę kupić, ponieważ wydaje mi się, że firmy te są niezwykle dochodowe. Teraz biorę pod uwagę inne aspekty reputacji tej grupki wybranych firm – na przykład, czy dbają o środowisko. Kwalifikuję. Z tych kilku akcji, które wybrałem jako mające najlepsze perspektywy inwestycyjne, czy są takie, które chcę wyeliminować z innych powodów? Zła reputacja dotycząca jednej z pobocznych kwestii może doprowadzić do tego, że wyeliminuję dane akcje, pomimo tego, że uważam, iż firma ta jest kurą znoszącą złote jajka, ale dobra reputacja dotycząca jednej z pobocznych kwestii nie zachęci mnie do dodania akcji do mojego portfela, skoro nie oczekuję, że firma ta będzie miała dobre notowania na giełdzie.

I właśnie w ten sposób działa giełda. W tak zwanym ruchu „społecznie odpowiedzialnego inwestowania” chodzi głównie o unikanie społecznie *nieodpowiedzialnych* inwestycji. Niektórzy mówią, że rozpoczęło się to w osiemnastym wieku, kiedy Quakers ustanowili prawa zakazujące inwestowania w handel niewolnikami. Przez lata inne „karygodne” inwestycje zostały dodane do listy: broń, alkohol, hazard, tytoń, pornografia, itp. Obecnie, społecznie odpowiedzialni inwestorzy zwykle unikają firm, które nie sprawdzają się, jeżeli chodzi o takie czynniki jak ochrona środowiska, prawa człowieka, ochrona konsumenta, równość rasowa i płciowa oraz przejrzyste zarządzanie.

Oczywiście wiele firm z kapitałem inwestycyjnym oraz zamożnych ludzi inwestuje w dziedziny, które w ich mniemaniu przyniosą korzyści światu: energia alternatywna, biotechnologia czy nanotechnologia, programy mikro pożyczek, itp. Niektórzy czynią to w przekonaniu, że robiąc dobrze, wyjdą na tym dobrze; inni są skłonni zaakceptować niższe zyski oraz wyższe ryzyko za możliwość wpłynięcia na bieg historii, która według nich idzie w dobrym kierunku.

Ale istotą strategii społecznie odpowiedzialnego inwestowania jest kwalifikacja negatywna. Fundusze otwarte, systemy emerytalne oraz inwestorzy indywidualni na ogół wybierają firmy, które, według nich, dobrze sobie poradzą finansowo, a potem sprawdzają je, aby upewnić się, czy nie są to „czarne charaktery”. Nie muszą to być bohaterowie pozytywni.

Wydaje mi się, że sprawy wyglądają podobnie jeżeli chodzi o społecznie odpowiedzialny zakup. Nabywasz produkt lub usługę, ponieważ wydaje ci się najbardziej odpowiednia do wykonania danego zadania. Zakładając, że masz duży wybór, reputacja wysokiej jakości, niska cena, doskonała obsługa klienta, itp. wynosi firmę na szczyt, podczas gdy reputacja niskiej jakości, wysoka cena oraz fatalna obsługa klienta utrzymuje firmę z tyłu, razem z innymi, których nie wybierzesz.

Ale spodziewam się, że reputacja doskonałego obywatela korporacyjnego znacząco mniej zwiększy sprzedaż, niż reputacja fatalnego obywatela korporacyjnego zaszkodzi sprzedaży.

Chociaż społecznie motywowane bojkoty konsumenckie są bardzo trudne do utrzymania, od czasu do czasu osiągają sukces. I przynajmniej są wyobrażalne. Jednym z bardziej udanych bojkotów w historii Ameryki to bojkot winogronowy w latach '60 popierający próby czynione przez Narodowe Stowarzyszenie Pracowników Rolnych, założone przez Cesara Chaveza, aby powołać związek zawodowy kalifornijskich zbieraczy winogron. Jak wielu moich przyjaciół, obyłem się przez kilka lat bez winogron stołowych, aby pomóc sezonowym pracownikom walczyć o pensję wystarczającą na utrzymanie oraz

o przyzwoite warunki pracy. Ale nie byłoby to w stanie przekonać mnie do jedzenia większej ilości winogron (lub więcej czegokolwiek innego), niż chciałem jeść, po prostu w celu wsparcia przemysłu, który dobrze traktował swoich pracowników.

Ludzie czasami porzucają sposób działania, który do tej pory preferowali, ponieważ są przeciwni firmie, z którą mieliby do czynienia. Ludzie nie wybierają sposobu działania, który ich nie interesuje, ponieważ lubią daną firmę.

Zasada piątego kciuka: Wiele decyzji – jak inwestowanie i kupowanie – rozpoczyna się z dużą ilością rozmaitych opcji, gdzie dobra reputacja jest najbardziej istotna. Ale gdy zostaje już dokonana wstępna selekcja, uwaga przenosi się z dobrej reputacji istotnych czynników, takich jak dochodowość (w przypadku inwestowania) oraz jakość produktu (w przypadku zakupów), na złą reputację czynników mających drugorzędne znaczenie – jak obywatelska postawa firmy. To model kwalifikowania negatywnego.

Poznaliśmy zasady pięciu kciuków:

- Gdy ludzie mają wiele różnorodnych opinii, dobra reputacja ma większe znaczenie niż zła reputacja. Jest to model „szukania książki do kupienia”.
- Gdy możliwości są ograniczone, a do wyboru jest jedynie zaakceptowanie „poddania się bez walki” lub robienie zamieszania, zła reputacja ma większe znaczenie niż dobra reputacja. Jest to model „zdecydować, czy pozwolić dzieciom iść do kina na film, który wybrały”. Jest to również model „zdecydować, czy pozwolić spółce otworzyć kopalnię”.
- Nawet gdy możliwości są ograniczone, jeżeli pojawi się wiarygodny sprzeciw w stosunku do „poddania się bez walki”, dobra reputacja ma znaczenie przy ocenie tego sprzeciwu. Ale tylko w tym jednym przypadku; ogólnie, zła reputacja nadal bardziej szkodzi, niż dobra reputacja pomaga. Jest to model „zdecydować czy zaufać firmie, jeżeli chodzi o ochronę środowiska”.
- Reputacja umiejętnego radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych jest jedynym rodzajem reputacji, który pomaga w sporach i kryzysach. Ludzie są bardziej skłonni zaakceptować ryzyko i są w stanie wybaczyć więcej, gdy firma znana jest z tego, że jest otwarta/wrażliwa na obawy ze strony krytyków, z uznawania opinii krytyków, tam gdzie mają rację oraz uznawania ich zasług w proponowanych ulepszeniach, za branie na siebie winy, a nie szukanie kozła ofiarnego, gdy coś idzie nie tak, a także za

efektywne działanie w celu ograniczenia szkód i szybkie ich naprawianie. Jest to model „społeczna wrażliwość biznesowa”.

- Wiele decyzji – takich jak inwestowanie i nabywanie – rozpoczyna się z szerokim spektrum możliwości, gdzie dobra reputacja ma największe znaczenie. Ale gdy zostanie dokonana pierwsza selekcja, nacisk przenosi się z dobrej reputacji czynników podstawowych, takich jak dochodowość (w przypadku inwestowania) oraz jakości produktów (w przypadku kupowania), na złą reputację czynników mających drugorzędne znaczenie – jak obywatelska postawa firmy. Jest to model „kwalifikowania negatywnego”.

Jako konsultant od komunikacji ryzykalnej, o wiele bardziej interesuję się komponentami reputacji, takimi jak obywatelska postawa firmy, niż dochodowością czy jakością produktu. Gdy nacisk kładziony jest na kwestie, takie jak rzecznictwo w sprawach ochrony środowiska, społeczna sprawiedliwość, czy niezależność korporacyjna, Google dobrze to określa. „Nie bądź niegodziwy” – to hasło przewodnie zarządzania reputacją. Reputacja kogoś niegodziwego może naprawdę zaszkodzić. Reputacja kogoś dobrego może trochę pomaga.

Minusy dobrej reputacji

Czasami reputacja dobrego człowieka może zaszkodzić. Po pierwsze, bo przyciąga obrazoburców. Tak jak firmy mają więcej możliwości inwestycyjnych niż kapitału inwestycyjnego i dlatego muszą wybierać owoce wiszące najniżej, tak też dziennikarze, aktywiści i ustawodawcy mają więcej potencjalnych celów, niż personelu i czasu, aby każdym celem się zająć. Tak więc i oni ciągle zbierają najniżej wiszące owoce, decydując, które firmy zaatakować, a którym dać spokój.

Firmy o złej reputacji są częstym celem – i to jest jednym z najważniejszych minusów złej reputacji. Ta kumulacja może nie być sprawiedliwa, ale jest nieunikniona. Na przykład w 1995 r. decyzja Shell o zatopieniu w Morzu Północnym przestarzałej platformy wiertniczej Brent Spar wywołała największy europejski spór dekady dotyczący kwestii środowiska. Później, tego samego roku, Shell znowu pojawił się w wiadomościach, gdy nigeryjski rząd wojskowy zorganizował szybki proces pokazowy i skazał na karę śmierci przez powieszenie dziewięciu członków plemienia Ogoni (w tym także pisarza Kena Sawo-Wiwę) za przestępstwa, które rzekomo popełnili podczas protestów przeciwko szkodom wyrządzonym środowisku przez rozwój odwiertów ropy w Nigerii, prowadzonych przez Shell na terenach

plemienia Ogoni. Te nigeryjskie egzekucje przez powieszenie uzyskały ogromny rozgłos w Europie – nie dlatego, że media europejskie z reguły śledzą uważnie naruszenia praw człowieka w Nigerii, ale dlatego, że Brent Spar doprowadził do tego, iż wszystko co złe odzwierciedlało Shell – było głośno dyskutowane w Europie.

Innym przykładem jest długo trwająca walka pomiędzy General Electric (GE) a Amerykańską Agencją Ochrony Środowiska (EPA), dotycząca skażenia rzeki Hudson dwufenylem polichlorowanym (PCB). GE pozbywała się PCB wrzucając go do rzeki w latach 1947-1977. W 1983 r. EPA oświadczyła, iż dwustu milowy pas rzeki Hudson należy teraz do Superfund i nakazała GE rozpocząć procedurę oczyszczania. GE sprzeciwiało się – i firma w rzeczywistości nie rozpoczęła działań dragowania osadu z rzeki Hudson aż do 2009 r. Nie mogę tego udowodnić, ale w czasie tych 26 lat słyszałem ze źródeł przemysłowych i nadzorujących, że EPA wrzuciło GE na samą górę swojej „czarnej listy” i poinstruowała urzędników w całym kraju, aby rozprawiali się z każdym naruszeniem GE, nawet tym najmniejszym. (Tak samo, kto uważa że ustawodawcy w Stanach odpuszczą w najbliższym czasie jakimkolwiek działaniom prowadzonym przez BP?).

Ale jeżeli zła reputacja staje się ogromną tarczą na tak zwanych „plecach” danej firmy, to dobra reputacja działa podobnie, chociaż tarcza ta jest mniejsza. Tak właśnie tworzą się reputacje – za pomocą obalenia najlepszego lub przynajmniej próbując go obalić. Jedną ze standardowych rekomendacji w budowaniu reputacji w momencie nadchodzącego kryzysu, to atak na kogoś większego niż ty sam i budowanie reputacji w oparciu o reputację zaatakowanego celu.

Gdy dziennikarze, aktywiści czy ustawodawcy podejmują decyzję, jaką firmą się zająć, najbardziej znienawidzone pojawiają się na szczycie listy, ponieważ są łatwą zdobyczą. Potem następuje kolej na firmy uwielbiane, ponieważ obalenie jednej z nich - to game-changer. Firmy, które ani nie są znienawidzone, ani nie są uwielbiane, są mało atrakcyjnym celem. W niektórych przypadkach brak rozgłosu przewyższa posiadanie dobrej reputacji.

Dobra reputacja nie tylko przyciąga krytyków. Ona również mówi im, co krytykować: znajdź jeden z filarów dobrej reputacji twojego celu, który został wyolbrzymiony i przez to stał się słabym punktem. A potem doprowadź go do upadku. Wybierz firmę, która była chwalona przez lewicę za swoje wartości postępowe i udowodnij, że potajemnie wykorzystuje tanią siłę roboczą w Azji. Wybierz polityka, który był chwalony przez prawicę za swoje wartości rodzinne i udowodnij, że potajemnie jest stałym klientem prostytutek. Lub wybierz koncern naftowy, który zyskał na sile za zapewnienia reklamowe: „Więcej niż benzyna” i udowodnij, że inwestycje w energię alternatywną stanowią minimalny procent

inwestycji naftowych. W 2001 r. British Petroleum oficjalnie zmieniło nazwę na BP oraz zaczęło pozycjonować swoją markę za pomocą sloganu „Więcej niż benzyna”. Argumentowałem wtedy, że „Więcej niż benzyna” było błędem, który na pewno zrazi krytyków i spowoduje zarzuty o hipokryzję. Piątego maja 2010 r. na początku wycieku z platformy wiertniczej Deepwater Horizon, napisałem:

Wyrafinowana próba BP przebranzawiania firmy za pomocą sloganu „Więcej niż benzyna” prawdopodobnie zwiększy szkody reputacyjne wyrządzone wyciekiem. I nie bez powodu. Firma pozowała na zieloną ikonę. Dlatego właśnie przyciągała obrazoburców chętnych do określenia przebranzowania jako pewnego rodzaju zielonego mydlenia oczu (ekościema). Teraz będzie musiała zbierać, co sama zasiała.

Szeregowanie pod względem ważności budowania reputacji

Duża część tego artykułu poświęcona jest rozróżnieniu pomiędzy poszukiwaniem dobrej reputacji i unikaniem złej. Gdy decydenci mają duże spektrum możliwości, wydaje mi się, że szukają głównie firm z dobrą reputacją - jeżeli chodzi o cenę i dochodowość. Jednak gdy decydenci kwalifikują swoje listy kandydatów lub kiedy starają się zdecydować, czy ingerować w coś, co i tak jest już przesądzone, głównie koncentrują się na złej reputacji czynników, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesowa.

Ale w przypadku większości organizacji, na ogół sprawa nie dotyczy dobrej reputacji - w przeciwieństwie do złej reputacji. Chodzi o to, co robić, gdy ma się reputację pośrednią. Lub, raczej, co robić, gdy ma się dwie pośrednie reputacje. Niektórzy udziałowcy raczej lubią cię ze względu na kilka jakichś powodów, podczas gdy inni udziałowcy nie lubią cię z powodów zupełnie innych. Co najbardziej pomoże: zwiększenie admiracji ze strony zwolenników czy złagodzenie skarg krytyków? Wydaje mi się, że to drugie.

Na pewno jeżeli chodzi o spór, to wybierzemy drugie rozwiązanie. Powiedzmy, że starasz się uzyskać nowe pozwolenia w celu rozbudowy fabryki, co prowadzi do emisji większej ilości substancji zanieczyszczających środowisko. I powiedzmy, że 15% sąsiadów popiera twoje działania, 15% im się sprzeciwia, a 70% nie jest zainteresowanych. Co polepszy szanse uzyskania potrzebnych zezwoleń: podniesienie poparcia społeczności z 15% na 25% czy zmniejszenie opozycji z 15% na 5%?

Zdecydowanie to drugie. Większość tego co możesz zrobić, aby zwiększyć poparcie, doprowadzi równocześnie do zwiększenia opozycji. Więc jak poparcie skacze z 15% na 25%, to opozycja prawdopodobnie podskoczy z 15% na 20%. Teraz pojawił się większy spór, gdzie

45% społeczności przechodzi na różne strony a nie tylko 25%. Duże poparcie i duża opozycja oznaczają wiele gniewnych spotkań. Decydenci – tak jak ustawodawcy odpowiedzialni za wydawanie zezwoleń – starają trzymać się z daleka od sporów. Projekty, które spotykają się z dużym poparciem i silną opozycją, są z reguły odkładane w celu dalszych kontroli, co *de facto* jest zwycięstwem opozycji. Nawet jeżeli projekt zostanie zatwierdzony, zrażanie tylu przegranych to wysoka kwota do zapłacenia: zła reputacja sięgnie zenitu.

Jeżeli będziesz w stanie zmniejszyć liczbę opozycji z 15% na 5%, to na pewno ostudzi to nastroje wszystkich zainteresowanych. Stracisz po drodze część zwolenników, którzy uważają, że nie są już potrzebni teraz, gdy sprawa nie jest już taka nagląca. Ale to nie szkodzi; wszystko wskazuje na to, że faktycznie *nie* są potrzebni. Małe poparcie i mały sprzeciw oznaczają, że właściwie może robić, co chce, a twoja reputacja mało na tym ucierpi.

Moi klienci raz po raz stają przed takim wyborem: pozyskać poparcie ciągle mówiąc o silnych stronach swojej reputacji, czy zmniejszyć opozycję przyznając się do minusów swojej reputacji podejmując kroki, aby minusy te łagodzić. Naturalną skłonnością moich klientów jest to, co uważam za zły wybór:

- Zamiast podkreślać to, co robią, aby zająć się obawami krytyków, moi klienci chcą się koncentrować na tym, co najlepsze dla ich przedsięwzięcia.
- Zamiast starać się zmniejszać zainteresowanie potencjalnych przeciwników w nadziei, że się nie zaangażują, moi klienci chcą prowadzić działania zwiększające zainteresowanie potencjalnych zwolenników, dzięki czemu będą chętniejsi przyjść na spotkanie publiczne.
- Zamiast starać się zakończyć walkę, moi klienci chcą spróbować ją wygrać.

W przykładzie dotyczącym górnictwa, który rozpoczyna ten artykuł, pytaniem jest, czy spółka powinna skoncentrować się na miejscach pracy (główna mocna strona proponowanej kopalni), czy na środowisku (główna słaba strona).

W sporze, podwyższenie pozytywnej reputacji z reguły oznacza zwiększenie poparcia – co pomaga wygrywać walki. Zmniejszanie negatywnej reputacji z reguły oznacza zmniejszanie opozycji – co pomaga kończyć walki. Prawie zawsze lepiej jest kończyć walki niż je wygrywać.

**Druga część artykułu, zawierająca podsumowanie przemyśleń Petera M. Sandmana
ukaze się w następnym numerze kwartalnika „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”**