

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

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;

Czy dobra reputacja chroni przed szkodami wyrządzonymi przez złą reputację?

Staralem się przygotować stanowisko prima facie, iż tworzenie dobrej reputacji jest mniej ważne niż unikanie lub zmniejszanie skutków złej reputacji – zwłaszcza, jeżeli dotyczy to spraw takich jak społeczna odpowiedzialność biznesowa. Ale co, jeżeli dobre reputacje chronią przed złymi reputacjami? Co, jeżeli bycie uwielbianym zmniejsza poziom zniechęcenia w przypadku kryzysu?

Ostatecznie większość ekspertów od zarządzania reputacją będzie cytować Benjamina Franklina: „Potrzeba wielu dobrych uczynków, aby stworzyć dobrą reputację, ale wystarczy jeden zły, żeby ją stracić”.

Ale i tak na ogół utrzymują, iż Franklin nie do końca miał rację. Weźmy, na przykład, ten fragment artykułu z 2007 r. dotyczącego zarządzania reputacją opublikowanego przez Szkołę Wharton Uniwersytetu Pensylwanii (University of Pennsylvania's Wharton School):

Eksperti z Wharton twierdzą, iż sukces projektu odzyskiwania reputacji korporacyjnej zależy od wizerunku firmy w momencie nadejścia kryzysu. „Punkt wyjścia ma ogromne znaczenie,” mówi Donaldson [Thomas Donaldson, profesor studiów prawnych i etyki biznesowej Szkoły Wharton]. „Ludzie w podeszłym wieku widzieli, iż tworzenie się reputacji trwa latami, ale może być zniszczona przez noc – jest to w połowie prawdą. Jeżeli masz dobrą reputację, zostajesz obdarzony domniemaniem wątpliwości. Jeżeli firma ma złą reputację, otrzymuje domniemanie winy.”

W dalszej części artykułu Donaldson podaje Berkshire Hathaway Warrena Buffeta, jako przykład firmy, która dobrze przetrwała kryzys reputacyjny, ze względu na swoją wcześniejszą dobrą reputację. Firma ubezpieczeniowa General Re, należąca do Berkshire Hathaway, była mocno zaangażowana w relacje biznesowe z firmą ubezpieczeniową American International Group (AIG). W 2005 r. dyrektor generalny AIG został zmuszony do podania się do dymisji ze względu na budzące wątpliwości transakcje. Buffett nie był bezpośrednio zaangażowany, ale Donaldson uważa, iż jego reputacja oraz reputacja Berkshire Hathaway na pewno zostałyby splamiona, gdyby nie dobre imię Buffeta. „Reputacja Berkshire Hathaway naprawdę miała znaczenie wtedy, gdy atakowana była General Re. Media obdarzyły Berkshire Hathaway domniemaniem wątpliwości ze względu na Buffeta.” W czasie krachu finansowego w latach 2008-2009 (po opublikowaniu artykułu Wharton), Buffett oraz Berkshire Hathaway ponownie byli na granicy skandalu i ponownie cała sprawa im nie zaszkodziła - zapewne ze względu na teflonową reputację Buffeta.

Ale myślą przewodnią artykułu Wharton School jest znaczenie przeprosin, kiedy coś idzie nie tak, niż opieranie się wyłącznie na dobrej reputacji, która ma sprawy załatwić. Inny profesor z Wharton jest zdecydowanie mniej przeświadczony o istocie wcześniejszej dobrej reputacji niż Donaldson:

Dunfee bada społeczną odpowiedzialność biznesową (CSR) i czy ma ona wpływ na wyniki w biznesie. „Istnieje argument, iż firmy powinny dodatkowo zainwestować w niesienie dobra i angażowanie się w filantropię,” mówi Dunfee. „Chodzi o to, że firma może gromadzić uznanie na wypadek, gdy i coś się nie powiedzie.”

Sprawą do poruszenia przy tym toku myślenia jest fakt, iż trudno określić ilościowo, które działania społeczne przynoszą największą ochronę. „Elementarnym twierdzeniem jest to, iż działania CSR mogą zapewnić pewną ochronę [przed przyszłym kryzysem], ale nie

udało się nic ustalić empirycznie.” Większość firm, dodaje Dunfee, inwestuje w swoje lokalne społeczności, ale nie jest jasne, czy to w jakiś sposób łagodzi skutki kryzysu. Inne czynności – takie jak wspieranie finansowo sztuki – może mieć minimalny lub żaden wpływ.

Istnieją trzy sposoby, w jaki dobra reputacja może pomóc w momencie, gdy dzieje się coś złego:

1. **Hipoteza kapitału reputacyjnego.** Dla tych, którzy postrzegają reputację jako pojedynczą zmienną, dobra reputacja jest jak duża ilość pieniędzy w banku. Cokolwiek pójdzie nie tak, nadal może zaszkodzić reputacji w tak samo dużym stopniu, ale z wyższego punktu wyjścia. Masz wystarczający kapitał reputacyjny, aby zapłacić rachunki i pozostać wypłacalny reputacyjnie.
2. **Hipoteza tarczy.** Niektórzy eksperci od zarządzania reputacją twierdzą, iż dobra reputacja chroni organizacje przed wpływem negatywnych wydarzeń. Ponieważ negatywne wydarzenie nie zgadza się z tym, co ludzie do tej pory wiedzieli o firmie, nie zwracają na nie uwagi, błędnie je postrzegają lub błędnie pamiętają.
3. **Hipoteza domniemania wątpliwości.** Ewentualnie, ludzie mogą przyjąć do wiadomości negatywne informacje, ale świadomie nie umożliwiają im wpływania na ocenę firmy. W końcu nikt nie jest doskonały. Tak, to był błąd, ale jesteśmy skłonni wam wybaczyć, ze względu na całe dobro, jakie zrobiliście. I jeżeli nadal nie wiemy dokładnie co się stało, (to jest właśnie wątpliwość), jesteśmy skłonni założyć, że zrobiliście wszystko najlepiej niż najgorzej (to jest właśnie domniemanie).

Już argumentowałem, iż „dobra reputacja” i „zła reputacja” powinna być postrzegana jako dwie osobne zmienne. Załóżmy, iż coś kłopotliwego wydarzy się firmie XYZ, co podwyższy negatywy XYZ (złą reputację). Nie istnieją konkretne powody, aby sądzić, że wysokie pozytywy w jakiś sposób zamortyzują ten wpływ. Ale w przypadku posiadania niskich negatywów tak właśnie będzie. Innymi słowy, dobra reputacja XYZ (jak bardzo jest uwielbiana) jest jedną zmienną liniową; jej zła reputacja (jak bardzo jest znieawidzona) jest inną zmienną liniową. Nieważne, na którą zmienną wpływ będzie miało dane wydarzenie; liczy się punkt wyjściowy *tej zmiennej*. Nie ważny jest też punkt wyjściowy *tej drugiej zmiennej*.

Więc jeżeli martwisz się, że złe wiadomości otrzymane w przyszłości zwiększą twoje negatywy – na przykład, że zyskasz przez nie miano złego obrońcy środowiska – warto poświęcić swój czas i teraz obniżyć negatywy jak najbardziej się da. Podwyższenie teraz pozytywów, na przykład oznajmiając wszystkim o swoich szeroko zakrojonych działaniach

filantropijnych, nie pomoże ci aż tak bardzo, gdy rozpęta się awantura związana z zanieczyszczeniem.

Czasami drugą i trzecią teorię razem nazywa się „efektem aureoli” (Niekoniecznie odnosi się to do świętości. W psychologii, efekt aureoli to po prostu wpływ postrzegania przez ludzi jednej rzeczy na postrzeganie czegoś innego.) Ale warto rozróżnić hipotezę tarczy i hipotezę domniemania wątpliwości. Istnieje prawdziwa różnica pomiędzy możliwością, że ludzie nie spostrzegą twoich złych poczynań, ze względu na twoją dobrą reputację i możliwością, że spostrzegą twoje złe poczynania, ale chętniej je wybaczą i zinterpretują wszelkie niewiadome na twoją korzyść.

Słabe dowody reputacyjnego efektu aureoli

Jakie istnieją dowody, że dobra reputacja łagodzi wpływ złych wieści na reputację? Jest ich niewiele. Eksperti od reputacji utrzymują, że tak jest, ale bardzo ciężko przychodzi im to udowodnić.

W rzeczywistości istnieje o wiele więcej dowodów, iż zła reputacja nasila wpływ złych wieści na reputację. Na przykład w badaniu przeprowadzonym w 2002 r. W. Timothy Coombs i Sherry J. Holladay prosili respondentów, aby ocenili wypadek mający miejsce w hipotetycznym zakładzie produkującym ciężarówki. Niektórych poinformowano, że fabryka cieszyła się mianem dobrego pracodawcy i była głównym ofiarodawcą dla lokalnych sieci fundacji charytatywnych United Way; z kolei innym nic nie powiedziano o wcześniejszej działalności. Pozytywne informacje dotyczące reputacji w żaden sposób nie wpłynęły na ocenę otrzymaną od respondentów odnośnie odpowiedzialności firmy za wypadek. Natomiast negatywne informacje dotyczące reputacji wyrządziły znaczącą szkodę.

Coombs i Holladay nazwali te wyniki „efektem rzepu”. Twierdzili, iż jak tylko firmy mają złą reputację, dodatkowe negatywne informacje przykleja się do nich jak rzep. Ale dobra reputacja nie zapewnia żadnej ochrony.

Badanie przeprowadzone w 2004 r. przez Jill Klein i Niraj Dawar również znalazło potwierdzenie efektu rzepu w przypadku złej reputacji, ale nie dla efektu aureoli w przypadku dobrej reputacji. Korzystne informacje o wcześniejszej społecznej odpowiedzialności biznesowej hipotetycznej firmy nie wpłynęły łagodząco na respondentów oceniających odpowiedzialność firmy zajmującej się sprzedażą szkodliwych produktów. Ale niekorzystne informacje o wcześniejszym nieodpowiedzialnym działaniu doprowadziły do sytuacji, że respondenci bardziej obwiniali firmę za wadę w produkcji. Klein i Dawar stwierdzili, że

„neutralny obraz firmy może zapewnić tak samo dużą ochronę w sytuacji kryzysowej dotyczącej produktu, jak pozytywny obraz firmy, ale negatywny obraz będzie ciężarem dla firmy, która stanie w obliczu takiego kryzysu.”

W 2006 r. Coombs i Holladay spróbowali ponownie w artykule zatytułowanym „Rozpakowując efekt aureoli: zarządzanie reputacją i kryzysem”. Przegląd literatury dokonany przez autorów pokazuje:

Eksperti twierdzą, iż wcześniejsza dobra reputacja jest ważnym źródłem podczas kryzysu (Alsop, 2004; Davies et al., 2003; Dowling, 2002; Fombrun and van Riel, 2003). Na poziomie podstawowym, wcześniejsza dobra reputacja działa jak konto bankowe zawierające kapitał reputacyjny. Organizacja posiadająca obfity kapitał reputacyjny może sobie pozwolić na wydanie lub stracenie części z tego kapitału i nadal zachować silną i dobrą reputację po ustąpieniu kryzysu (Alsop, 2004; Dowling, 2002; Fombrun and van Riel, 2003). Na innym poziomie, dobra reputacja (zasobne konto bankowe) może działać jak aureola, która chroni reputację organizacji podczas trwania kryzysu (Ulmer, 2001). Chociaż koncepcja efektu aureoli intuicyjnie wygląda interesująco, badacze starali się, ale nadal jeszcze muszą potwierdzić istnienie efektu aureoli (Klein i Dawar, 2004).

Artykuł z 2006 r. przytacza dwa badania, oba wiązały się z hipotetycznymi wypadkami, ale prawdziwymi firmami: Disney i Wal-Mart. Opiszę badanie dotyczące Wal-Mart, zaprojektowane tak, aby naprawić metodologiczne problemy, które pojawiły się w badaniu dotyczącym firmy Disney (które uzyskało podobne wyniki).

Autorzy twierdzili, iż wybrali Wal-Mart „ponieważ budzi u ludzi silne reakcje, zarówno korzystne jak i niekorzystne” – ale tylko osoby, u których budziły się reakcje korzystne zostały poproszone o udział w badaniu. Respondenci, którzy podziwiali Wal-Mart zostali poinformowani, że jakiś produkt spadł z półki, w którymś ze sklepów Wal-Mart i ranił kilku klientów. Inni respondenci uzyskali inne wytłumaczenie wypadku. Niektórym powiedziano, że pracownik w alejce obok strącił produkt z półki (przewidywalny błąd człowieka); niektórym powiedziano, że producent półek wykonał wadliwy spaw, co doprowadziło do załamania się półki (nieprzewidywalny błąd techniczny); a niektórym powiedziano, że przyczyna wypadku była nadal badana.

Dobrze wiadomo, że błąd człowieka prowadzi do większego obwiniania niż błąd techniczny – efekt, który to badanie zagwarantowało poprzez ulokowanie błędu technicznego w zupełnie innej firmie, u producenta regałów. Pytanie, które zadawali sobie badacze odnosiło się raczej do tego, czy efekt aureoli z dobrej reputacji Wal-Mart wśród respondentów zmniejszy tę różnicę. Wykorzystano dwie miary rezultatu: ocena reputacji Wal-

Mart przez respondentów przed wypadkiem oraz ocena odpowiedzialności Wal-Mart za wypadek. Miara reputacji została uznana za test hipotezy tarczy: czy respondenci powstrzymają się przed zmianą w dół swojej oceny Wal-Mart, gdy dowiedzą się, że nieostrożny pracownik zranił kilku klientów? Miara odpowiedzialności była testem dla hipotezy domniemania wątpliwości: czy respondenci będą uważali Wal-Mart nie mniej odpowiedzialnym za wypadek w sytuacji nieznanego przyczyny, niż kiedy przyczyną będą wadliwe spawy półek regałowych?

Reputacja Wal-Mart znacząco straciła w przypadku błędu człowieka, niż w przypadku błędu technicznego. (Osoby, które nie знаły przyczyny wypadku znalazły się pośrodku, nieznacznie inaczej niż w przypadku którejkolwiek z dwóch innych grup). Tak więc hipoteza tarczy nie została potwierdzona. Respondenci nie zignorowali wypadku i nie zlekceważyli rozróżnienia pomiędzy błędem człowieka (wina Wal-Mart) i błędem technicznym (wina producenta regałów).

Jeżeli chodzi o odpowiedzialność, respondenci poinformowani o błędzie technicznym, winą za wypadek najmniej obarczali Wal-Mart. Ale dwie pozostałe grupy nie różniły się znacząco od siebie. Innymi słowy, jeżeli wypadek rzeczywiście nie był winą Wal-Mart (słaby spaw wykonany przez producenta), respondenci nie obarczali odpowiedzialnością Wal-Mart, ale obarczali go odpowiedzialnością tak samo, gdy przyczyna była nieznaną oraz gdy przyczyną był nieostrożny pracownik. Tak więc hipoteza domniemania wątpliwości również nie została potwierdzona.

Coombs i Holladay ponownie przeprowadzili swoje badanie, wybierając jedynie respondentów, których pierwotna ocena Wal-Mart była *mocno* pozytywna (6 lub 7 w skali do siedmiu). Tym razem zaistniał efekt tarczy. Nie pojawiły się znaczące różnice pomiędzy trzema warunkami, jeżeli chodzi o reputacji Wal-Mart po wypadku – co oznaczało, iż ludzie, którzy na początku dobrze postrzegali Wal-Mart, zlekceważyli rozróżnienie pomiędzy nieostrożnym pracownikiem a wadliwą półką.

Ale nawet w przypadku niezmiernie pozytywnej reputacji, nadal nie istniał dowód na efekt domniemania wątpliwości. Respondenci poinformowani o błędzie technicznym uważali, iż Wal-Mart ponosi zdecydowanie mniejszą odpowiedzialność, niż respondenci w dwóch pozostałych grupach, które szczególnie się od siebie nie różniły. Innymi słowy, nawet ci zatwardziali miłośnicy Wal-Mart potrzebowali prawdziwego dowodu, zanim zdecydowali się „odpuścić” firmie. Byli dalecy od obdarzenia Wal-Mart domniemaniem wątpliwości; uważali, iż Wal-Mart jest równie odpowiedzialny, gdy przyczyna była nieznaną oraz gdy wiadomo było, iż przyczyną był nieostrożny pracownik.

W części dyskusyjnej, Coombs i Holladay zastanawiają się, czy efekt tarczy bardzo dobrej reputacji może stać w cieniu oczekiwań, jakie wywołuje bardzo dobra reputacja. Pytają: „Czy korzystna wcześniejsza reputacja tworzy oczekiwania w stosunku do tego, jak organizacja powinna zareagować? Czy od „dobrych” organizacji oczekuje się, iż przewyższą normalną reakcję?” Jak podkreślają, nie istnieją jeszcze dowody na to, że ludzie oczekują od organizacji, którą podziwiają, wyższego standardu, jeżeli chodzi o reakcję na kryzys, niż od organizacji mniej podziwianej. Ale brzmi to sensownie. A jeżeli to prawda, oznacza to, że dobra reputacja może w rzeczywistości doprowadzić do tego, że wielbiciele będą zawiedzeni, jeżeli zarządzanie w sytuacji kryzysowej będzie tylko na dobrym poziomie. Jest to kolejny minus dobrej reputacji oraz kolejny przykład na moje stwierdzenie, że zła reputacja szkodzi firmom bardziej, niż dobra reputacja im pomaga.

Jeżeli okaże się, że istnieje reputacyjny efekt aureoli, kwestia oczekiwań może płynnie zamienić go z korzyści na obciążenie. Hipoteza tarczy stwierdza, że ludzie będą ignorować negatywne informacje o firmie, która ma dobrą reputację, ponieważ już mają o niej wysokie mniemanie. Jest również przekonujące to, że ludzie będą się czuli oszukani przez negatywne informacje o firmie, która ma dobrą reputację i będą zbyt mocno na te informacje reagować, podczas gdy te same informacje dotyczące firmy o bardziej neutralnej reputacji mogą zlekceważyć.

A może ludzie lekceważą złe informacje o firmie przez jakiś czas, aż do momentu osiągnięcia jakiegoś punktu zwrotnego i nagle reputacja firmy zawala się. Jak zareagowali ludzie, którzy do tej pory podziwiali BP, na wyciek ropy z platformy Deepwater Horizon? Byłem jednym z nich. Współpracowałem z BP przez lata; uważałem ją za lidera w przemyśle naftowym jeżeli chodzi o kwestie, na których mi najbardziej zależało, jak na przykład przejrzystość oraz chęć współpracy z udziałowcami. Nie podobała mi się kampania BP o nazwie „Więcej niż benzyna”, ale ogólnie rzecz biorąc trzymałem się pozytywnej oceny firmy. Widziałem eksplozję rafinerii w Texas City przez te same różowe okulary, jako złą rzecz, która wydarzyła się właściwie dobrej firmie. Nawet kilka dni po wybuchu, do którego doszło na platformie Deepwater Horizon, folgowałem BP. (Zobacz na przykład pół-obrona z 3 maja 2010 r.) Ale jak BP zaczęło się pograżać, w końcu jej tarcza się przetarła – i stałem się raczej wrogo nastawiony, tak jak to pokazuje artykuł z 13 września 2010 r.

BP pogorszyła i tak już nieciekawą sytuację przez złe podejście. Inne firmy zmniejszyły szkody reputacyjne wyrządzone przez sytuację kryzysową za pomocą dobrego podejścia do sprawy:

- Johnson & Johnson dobrze podeszło do znanych zatruc Tylenolem.
- Maple Leaf Foods dobrze poradziło sobie z zatruciami pokarmowymi w 2009 r.
- Samo BP świetnie sobie poradziło przy wcześniejszym wycieku naftowym, wyciek American Trader w Huntington Beach w Kalifornii. (Zobacz również mój opis chęci BP wzięcia na siebie moralnej odpowiedzialności za ten wcześniejszy wyciek.)

Nie twierdę, że umiejętne radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi i ze sporami nie jest ważne. A już podkreślałem, że reputacja za umiejętne radzenie sobie z kryzysem jest reputacją, którą dobrze mieć. (To była moja zasada czwartego kciuka.) Mówię jedynie, że gdy pojawia się sytuacja kryzysowa, wcześniejsza dobra reputacja (oprócz umiejętnego radzenia sobie w trudnych sytuacjach) dużo nie pomoże. I nawet wcześniejsza dobra reputacja w kwestii umiejętnego radzenia sobie w trudnych sytuacjach może przynieść odwrotny skutek, jeżeli obudzi oczekiwania, których firma później nie spełni.

Oczekiwania mogą również osłabić znaczenie wartości efektu domniemania wątpliwości dobrej reputacji – jeżeli efekt ten w ogóle istnieje. Może ludzie rzeczywiście obdarzają firmę przez jakiś czas domniemaniem wątpliwości. Ale jeżeli złe rzeczy się zdarzają, zaczynamy odczuwać, że firma nadużywa naszego zaufania i czujemy się wykorzystywani. A na pewno nie chcemy, aby firma, którą podziwiamy, obdarzała *samą siebie* domniemaniem wątpliwości. Chcemy, aby brała na siebie odpowiedzialność.

Fombrun należy do ekspertów od reputacji, którzy nadal uważają, że efekt domniemania wątpliwości jest realny. Nie przedstawił żadnych dowodów na to, że efekt ten działa, ale ma pewne dowody wykazujące, iż ludzie uważają, że efekt ten działa. W badaniu U.S. Reputation Pulse przeprowadzonym w 2010 r., zapytano respondentów, jak bardzo się zgadzają lub nie zgadzają (w skali do siedmiu) z następującym stwierdzeniem: „Obdarzyłbym 'Firmę' domniemaniem wątpliwości, gdyby ta stanęła w obliczu kryzysu”. Dla dziesięciu firm o najgorszej reputacji tylko 18,3% wybrało 6 lub 7, dwie najbardziej pozytywne opcje. Dla dziesięciu firm o najlepszej reputacji 59,3% wybrało 6 lub 7. Innymi słowy: Jeżeli masz naprawdę dobrą reputację, o wiele więcej ludzi mówi, że dałoby ci domniemanie wątpliwości w sytuacji kryzysowej, niż gdy masz bardzo złą reputację. (Czy tak by się rzeczywiście stało tylko czas pokaże).

Po przeczytaniu badania Reputation Pulse, zastanawiałem się nad firmami znajdującym się pośrodku. IR Leny Ponzi łaskawie odpowiedziało na moje pytanie. Dla dziesięciu firm znajdujących się w połowie rankingu dotyczącego reputacji (w rankingu 71-80 na 150 firm), 38,3% wybrało 6 lub 7. To prawie dokładnie w połowie drogi pomiędzy 18,3%

i 59,3%. Więc to nie tylko firmy o fatalnej reputacji, które tracą domniemanie wątpliwości i to nie tylko firmy o fantastycznej reputacji, które zyskują to domniemanie. Przez cały rozkład, im wyższa reputacja firmy, tym bardziej ludzie są skłonni obdarzyć ich domniemaniem wątpliwości w sytuacji kryzysowej.

A co z respondentami IR, którzy wybrali 1 i 2 – niezmiernie mało prawdopodobne, aby obdarzyli firmę domniemaniem wątpliwości w sytuacji kryzysowej? Tutaj wyniki (dostarczone przez Ponzi) wcale nie były liniowe. Dla dziesięciu najwyższych znajdujących się firm, jedynie 3,1% respondentów powiedziało, że zdecydowanie by nie odpuściło firmie. Dla dziesięciu środkowych firm, było to 5,7% respondentów – niewielka różnica. Ale dla dziesięciu dolnych firm dokładnie 37,3% wybrało 1 lub 2 w siedmiopunktowej skali. Innymi słowy, wiele osób mówi, że jest gotowych wrzucić firmę o naprawdę złej reputacji w bagno oskarżeń, jeżeli coś jeszcze się wydarzy, aby potwierdzić ich negatywne wrażenie. Ale dzięki naprawdę dobrej reputacji też nie uniknie się postawy gotowego do karania. Średnia reputacja wystarczy. Dowody IR sugerują, iż dobra reputacja oferuje firmom odrobinę efektu aureoli, a zła reputacja tworzy raczej znaczny efekt rzepu.

Konkluzja:

- Istnieją dosyć przekonujące dowody na to, że wcześniejsza zła reputacja pogarsza szkody wyrządzone przez kolejny niegodziwy czyn.
- Istnieją słabe dowody na to, że wcześniejsza dobra reputacja może ochronić bardzo zagorzałych zwolenników przed spostrzeżeniem konsekwencji reputacyjnych w kolejnym niegodziwym czynie.
- Istnieje mało dowodów na to, że wcześniejsza dobra reputacja może doprowadzić ludzi do obdarzania firm domniemaniem wątpliwości, gdy wyznacza się stopień odpowiedzialności za nowy niegodziwy czyn.

Pomimo braku dowodów podejrzewam, że dobra reputacja naprawdę tworzy aureolę, która może zapewnić odrobinę wsparcia reputacyjnego, gdy wiadomości będą na naszą niekorzyść. Ale za aureolę trzeba zapłacić pewną cenę. Jak mówiłem wcześniej, dobre reputacje przyciągają obrazoburców. A kiedy korporacyjna aureola matowieje, wtedy czujemy się oszukani – i dokładamy, obracamy się przeciwko komuś.

Dlatego właśnie czasem namawiam klientów, aby nie nadawali firmom rozgłosu, lecz żeby dążyli do tego, aby firma zyskała pozytywny profil. I właśnie dlatego dostrzeganie zasług innych oraz bycie wrażliwym są bardziej skuteczne, niż branie wszystkich zasług dla

siebie oraz branie odpowiedzialności (patrz: „Giving Away the Credit: Managing Risk Controversies by Claiming You're Responsive (though maybe not responsible).”).

Szaleństwo kładzenia nacisku na dobrą reputację w trudnych czasach

Oprócz badania efektów rzepu i aureoli, W. Timothy Coombs starał się zaklasyfikować poszczególne strategie dostępne dla firm stojących w obliczu kryzysu reputacyjnego. W artykule z 1995 r. zatytułowanym „Wybierając właściwe słowa” zaproponował następującą typologię (nazwy w nawiasach pochodzą od autora):

Strategie nieistnienia (“Nie ma kryzysu.”)

1. Zaprzeczenie.
2. Wyjaśnienie.
3. Atak.
4. Zastraszenie.

Strategie dystansowania się (“To nie nasza wina.”)

1. Wymówka:
 - Zaprzeczenie zamiaru.
 - Zaprzeczenie woli.
2. Uzasadnienie:
 - Zminimalizowanie szkody.
 - Podanie tego, na co zasługuje ofiara.
 - Fałszywe przedstawienie wydarzenia kryzysowego.

Strategie ingracjacji (“Ale popatrz na większy obraz.”)

1. Wzmocnienie.
2. Transcendencja.
3. Chwalenie innych.

Strategie zawstydzienia (“Nawaliliśmy, jest nam przykro, naprawimy to.”)

1. Naprawa.
2. Skrucha.
3. Sprostowanie.

Strategia cierpienia (“Już zapłaciliśmy wysoką cenę.”)

(Należy zauważyć, iż Coombs znacząco „majstrował” przy tej typologii od wydanego w 1995 r. artykułu, i stworzył Teorię Komunikacji w Kryzysie Sytuacyjnym, aby być w stanie przewidzieć, jakie strategie najprawdopodobniej można zastosować przy danych sytuacjach kryzysowych. Wydaje mi się, że jest oczywistym, iż strategie zawstydzenia są najlepszym rozwiązaniem, gdy kryzys jest autentyczny, a wina leży po twojej stronie. Sposób myślenia Coombsa jest najbardziej pomocny w „sytuacjach kryzysowych”, gdy w rzeczywistości nic złego nie zrobiłeś, ale i tak jesteś obarczany za to winą).

Wskazywanie na swoje wcześniejsze dobre uczynki nazywane jest przez Coombsa „wzmocnieniem” – i jest to podstawową strategią ingracjacji dostępną dla firm. Jak wskazuje Coombs, poprawianie nie może w żadnym razie działać, chyba że firma już cieszy się dobrą reputacją. Pytanie pozostaje, czy będzie działać nawet wtedy.

Przynajmniej tyle jest jasne: nawet jeżeli posiadanie dobrej reputacji może pomóc, gdy coś się właśnie wydarzyło, co zagraża naszej reputacji, wskazywanie na dobrą reputację na pewno nie uspokoi ludzi, którzy są zdenerwowani tym, co się wydarzyło.

Widzimy to w naszym własnym życiu. Załóżmy, że twoja dziesięcioletnia córka nie odrabia pracy domowej z matematyki i wszystko wskazuje na to, że otrzyma bardzo niską ocenę z tego właśnie przedmiotu. Kochasz swoją córkę i jesteś świadom jej uroczych cech – ale jesteś zdenerwowany jej zachowaniem w tej kwestii. Gdy ganisz ją za zawalenie matematyki, czy pomoże jej w uniknięciu twojego gniewu fakt, iż co rano ściele swoje łóżko i przyzwoicie traktuje swoje młodsze rodzeństwo? Nie wydaje mi się. Chcesz porozmawiać o jej niskich ocenach z matematyki. Musi zareagować na twoje obawy, a nie starać się zwrócić twoją uwagę na jej zalety.

Tak przy okazji, jest to symetryczne. Jeżeli twój nastoletni syn irytuje się tym, co uważa za nadmierne rodzicielskie suszenie głowy, przypominanie mu, że zmienialiście mu pieluchy, uczyliście jak się rzuca piłką i nadal go utrzymujecie raczej zdecydowanie nie zmniejszy jego irytacji.

Załóżmy, że twoja współmałżonka zdecydowanie mniej martwi się wynikami córki z matematyki niż ty. Małżonka jest nie w pełni świadoma powagi sytuacji i naturalnie ma nadzieję, że córka problem ten jakoś rozwiąże – ale małżonka wychodzi z założenia, że jest to sprawa córki i nauczyciela, i nie ma zamiaru się wtrącać. Podczas gdy ty ostro reagujesz na wyniki córki z matematyki, twoja małżonka głównie się przygląda. Według mojego rozróżnienia fanatycy/troszczący się/przyglądający się/nie troszczący się, należysz do

troszczących się lub nawet do fanatyków, jeżeli chodzi o ocenę córki z matematyki, ale twoja małżonka należy jedynie do przyglądających się.

Gdy twoja córka zmienia temat ze słabości matematycznych na swoje różnorodne mocne strony (ściele łóżko; jest miła dla młodszego rodzeństwa), strategiczne rozproszenie uwagi irytuje cię. Może nawet doprowadzić cię do szału. Ale twoja małżonka, która nie jest tak pochłonięta kwestią matematyki, może się na to godzić.

Krótko mówiąc, gdy fanatycy i przejmujący się chcą skarcić firmę za aktualny problem lub niewłaściwe zachowanie, próby odwrócenia ich uwagi za pomocą dobrej reputacji skazane są na niepowodzenie. Ale może dobrze działać na przyglądających się.

Przynajmniej trzy inne czynniki są tutaj istotne:

Pierwszym jest to, czy firma uzmysławia sobie aktualny problem. Czasami firmy starają się zasugerować, że ich dobra reputacja oznacza, iż w żaden sposób nie mogą być odpowiedzialne za aktualny problem, lub oznacza to, że ludzie powinni po prostu zlekceważyć problem. Jest to w dużej mierze skazane na niepowodzenie. Jeżeli firma weźmie na siebie odpowiedzialność za aktualny problem, z drugiej strony może zasugerować – delikatnie – że jej dobra reputacja świadczy, iż rozpatruje problem we właściwym kontekście. „Czujemy się okropnie, jeżeli chodzi o epidemię *E. coli*, która została wywołana przez nasze przedsiębiorstwo. Jest to pierwsza epidemia zatrucia pokarmowego, od kiedy otwarto nasze przedsiębiorstwo w 1951 r.”

Drugim jest to, czy firma wskazuje na aspekt swojej dobrej reputacji, który jest istotny lub nieistotny dla aktualnego problemu. Twojej córce raczej nie uda się złagodzić twojego gniewu wywołanego niską oceną z matematyki poprzez wskazanie, że co rano ściele łóżko. Ale może zrobić krok do przodu podkreślając, iż inne oceny na świadectwie ma dobre i dotychczas dobrze sobie radziła z matematyką – pogorszenie nastąpiło ostatnio.

Trzecim jest to, jak agresywnie (w przeciwieństwie do „subtelnie”) firma wykorzysta kartę reputacyjną. Na ogół radzę firmom, aby upewniły się, że bardziej kładą nacisk na przeprosiny za aktualny problem, niż na apel o uwzględnienie łagodzących okoliczności (a tym w gruncie rzeczy jest wcześniejsza dobra reputacja). Jednym ze sposobów, aby to osiągnąć, to umiejscowić prośbę o zachowanie reputacji w zdaniu podrzędnym. „Pomimo tego, iż jest to pierwsza epidemia zatrucia pokarmowego odkąd przedsiębiorstwo zostało otwarte w 1951 r., nawet jedna taka epidemia to o jedną za dużo. Czujemy się okropnie, jeżeli chodzi o epidemię *E. coli*, która została wywołana przez nasze przedsiębiorstwo”.

Wydaje mi się, że zdecydowanie najważniejszym czynnikiem jest to, z kim rozmawiamy. Przyglądający się – to znaczy obserwatorzy, którzy z trudem poświęcają uwagę

aktualnej sytuacji – mogą dobrze reagować, gdy się im przypomni twoje wcześniejsze dobre uczynki, mocne strony twojej reputacji. Ale fanatycy i troszczący się – ludzie, którzy czują się jak udziałowcy lub nawet ofiary aktualnej sytuacji, ludzie, którzy na tyle się przejmują, aby przyjść na spotkanie – będą niezawodnie rozwścieczeni, nie mniej, gdy będziesz się starał zmienić temat. W ich przypadku, rzeczą niezbędną jest pozostanie skupionym na tym, co poszło nie tak. Możliwe, że twoja dobra reputacja troszkę pomoże. Ale rozmawianie o twojej znakomitej działalności filantropijnej podczas gniewnego spotkania, które ma na celu przedyskutowanie skażenia przez ciebie studni twoich sąsiadów, na pewno przyniesie więcej szkody niż korzyści.

Podsumowanie

Główne punkty tego skomplikowanego artykułu można łatwo podsumować czterema krótkimi twierdzeniami:

1. Reputacja to dwie zmienne, a nie jedna. Jak bardzo jesteś uwielbiany, jest praktycznie niezwiązane z tym, jak bardzo jesteś zniechęcony; wiele firm (oraz osób) jest zarówno bardzo uwielbianych i bardzo zniechęconych.
2. Zwiększanie pozytywnej reputacji na pewno przynosi jakieś korzyści. Gdy ludzie mają wiele możliwości wyboru, często dokonują wyboru na podstawie pozytywnej reputacji. I jest możliwe, że pozytywna reputacja otacza firmy pewną „aureolą”, która do pewnego stopnia chroni ich przed kryzysem reputacyjnym. Ale pozytywna reputacja również niesie za sobą pewne minusy. Ustawodawcy, aktywiści i dziennikarze z reguły zajmują się firmami najbardziej uwielbianymi i najbardziej zniechęconymi, niż tymi pośrodku. A ludzie czują się o wiele bardziej zdradzeni, gdy orientują się, iż zawiodła ich firma o dobrej reputacji.
3. Zmniejszanie negatywnej reputacji przynosi o wiele więcej korzyści i nie ma minusów. Na przykład społecznie odpowiedzialne inwestowanie, w rzeczywistości o wiele bardziej dotyczy niestwarzania sytuacji zagrożenia, niż sytuacji niosących korzyści (sytuacji dobrych). A klienci zdecydowanie bardziej unikają firm, których nie lubią, niż wyszukują firmy, które podziwiają. Ponadto, gdy pojawiają się problemy związane z reputacją, „efekt rzepu”, w związku ze wcześniejszą złą reputacją jest o wiele bardziej niezawodny, niż „efekt aureoli”, w związku z wcześniejszą dobrą reputacją.

4. Zdecydowanie niemądrym posunięciem, w przypadku sporów lub kryzysu reputacji, jest przypominanie rozzłoszczonym udziałowcom o nieistotnych dobrych uczynkach. Rozwścieczeni ludzie chcą, abyś zajął się ich obawami, a nie natarczywie zachwalał swoje zalety.

Copyright © 2010 by Peter M. Sandman

**Copyright © 2011 for Polish Edition by
Wydawnictwo Centrum Naukowo-Badawczego
Ochrony Przeciwpożarowej – Państwowy Instytut Badawczy**