Peter M. SANDMAN
Konsultant w dziedzinie komunikacji ryzykalnej

DWA TYPY ZARZĄDZANIA REPUTACJĄ[1]

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;

Stojąc w obliczu lokalnej kontrowersji związanej z propozycją budowy kopalni niklu, przedstawiciel firmy wydobywczej powołał do życia serię grup dyskusyjnych. Ponieważ stanowiska zdeklarowanych 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:

<----------|---------->

(Znienawidzony) **(Uwielbiany)**

MODEL SKORYGOWANY

Dobra Reputacja:

|---------->

(Nieznany) **(Uwielbiany)**

Zła Reputacja:

|---------->

(Nieznany) **(Znienawidzony)**

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 znienawidzonych 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 pomóc 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, zależeć 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 jakiejkolwiek 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 zmienią 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.

Stanąwszy 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 znienawidzony (i raczej nie oczekujesz, że ta sytuacja się wkrótce zmieni), wzmocnienie mocnych stron może faktyczne być dobrym rozwiązaniem.

Jednakże moi klienci biznesowi częściej przychodzą do mnie właśnie dokładnie dlatego, że są szczególnie znienawidzeni – a dokładniej, ponieważ silna opozycja utrudnia im osiąganie 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.

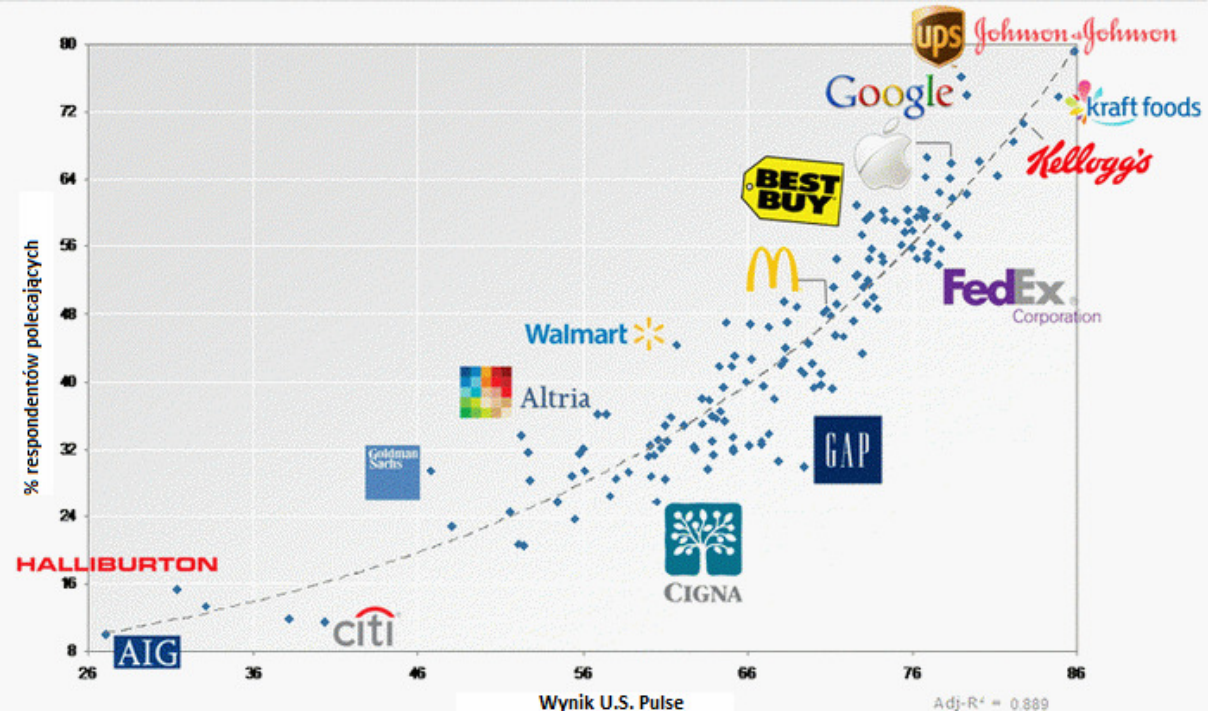
Z drugiej strony, Fombrun jest głównie znany ze swojej pracy nad korzyściami dobrej korporacyjnej reputacji. Jego firma konsultingowa pomaga przedsiębiorstwom znajdującym się pośrodku w dążeniu na szczyt, a jego publikacje koncentrują się na tym, co wyróżnia korporacje znajdujące się wysoko w rankingach, 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 veta 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 zarządzenie 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 przyśpieszy 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 sytuacja 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), dotyczącą 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 przebranżawiania 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 przebranżowienia 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.

Czy dobra reputacja chroni przed szkodami wyrządzonymi przez złą reputację?

Starałem 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 znienawidzenia 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):

Eksperci 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 zostałaby splamiona, gdyby nie dobre imię Buffetta. „Reputacja Berkshire Hathaway naprawdę miała znaczenie wtedy, gdy atakowana była General Re. Media obdarzyły Berkshire Hathaway domniemaniem wątpliwości ze względu na Buffetta." 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 Buffetta.

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 znienawidzona) 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. Eksperci 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 odnoście 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 produkcie. 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:

Eksperci 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 nieznanej 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 znały 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 nieznana 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 nieznana 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 równie 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 pogrążać, 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 zatruć 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 twierdzę, 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 Pusle 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 najwyżej 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 zawstydzenia ("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 typologi 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 znienawidzony; wiele firm (oraz osób) jest zarówno bardzo uwielbianych i bardzo znienawidzonych.
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 znienawidzonymi, 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 zawiązku 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 - PIB