

Korzyści z reputacji

Chociaż mogą toczyć się dyskusje na temat względnej wartości ogólnych badań reputacji, nie ma dyskusji na temat korzyści płynących z dobrej reputacji i szkód wyrządzonych przez złą reputację. Przyjrzyjmy się pokrótce niektórym badaniom ilustrującym korzyści. Zaczniemy od kilku, które dotyczą głównego problemu, który często przychodzi od razu na myśl – sprzedaży. Reputacja jest kluczowym elementem każdej decyzji o zakupie. Według Unlocking the Value of Reputation 87% konsumentów na całym świecie twierdzi, że myśląc o zakupie towaru lub usługi, bierze pod uwagę reputację firmy. Lepsza sprzedaż powinna oznaczać większą rentowność. Większa rentowność powinna skutkować wyższą ceną akcji. Następnie, jeśli jesteś podobny do Apple, masz możliwość pobrania dodatkowej opłaty za swój produkt, przynajmniej częściowo ze względu na reputację, jaką masz wśród konsumentów. A więc większe zyski, wyższa cena akcji i tak dalej. Ale to przenosi się również do sfery online.

- 85% konsumentów ufa opiniom internetowym tak samo, jak osobistym rekomendacjom. Recenzje online pomagają budować zaufanie, chociaż osobiste rekomendacje pozostają najlepszym sposobem na zapewnienie zaufania.
- Tylko 5% ludzi zagląda poza pierwszą stronę Google.
- 65% konsumentów ufa wynikom wyszukiwarek.
- 97% konsumentów wyszukuje w Internecie lokalne firmy.
- Pozytywne recenzje sprawiają, że 73% konsumentów bardziej ufa lokalnym firmom.
- 49% konsumentów potrzebuje co najmniej czterech gwiazdek, zanim zdecydują się skorzystać z usług danej firmy, i czyta średnio siedem recenzji, zanim zaufa firmie.
- 74% konsumentów ma większe zaufanie do firmy, jeśli czyta pozytywne recenzje.⁷

Oznacza to, że możemy zacząć dostrzegać potrzebę usunięcia reputacji. Ze stosunkowo prostej pozycji wyjściowej – dobra reputacja pomaga w sprzedaży – w miarę zagłębiania się w szczegóły widzimy dodatkową złożoność, którą należy się zająć, jeśli początkowe „proste” stwierdzenie ma być prawdziwe. Jeśli chcemy zbudować, utrzymać i chronić ogólną reputację, należy rozważyć każdy aspekt tej złożonej historii reputacji.

Lekcja – Zarządzanie reputacją jest częścią zarządzania ryzykiem

Zasadniczo, jeśli jakikolwiek lider nie poświęca należytej uwagi jakiegokolwiek aspektowi reputacji organizacji, którą kieruje, oznacza to zaniedbanie. Zarządzanie ryzykiem musi odejść od nagłówek i zagłębić się w szczegóły. Zarządy, członkowie zarządu, dyrektorzy niewykonawczy i cała kadra kierownicza wyższego szczebla, która zasługuje na swoje pensje lub dodatki, powinna zadawać pytania, ale także szukać przywództwa w tych kwestiach. Oznacza to jednak wiedzę i zrozumienie, co zrobić z reputacją. Taki jest cel: dostarczenie liderom biznesu lekcji na temat zarządzania reputacją w bardzo praktyczny sposób. Oczywiście będzie trochę teorii, ale zarządzanie reputacją opiera się na praktycznych realiach. Przyjrzyjmy się, jak inni sobie radzili i jak sobie radzili – dobrze, źle i wręcz okropnie – aby każdy mógł wyciągnąć wnioski, które pomogą w generowaniu własnych pomysłów i poznać pytania, które powinni zadawać na temat swoich własnych organizacji. Już sam przykład lepszej

sprzedaży pokazuje, jak wiele pytań należy zadać. Ale dodaj do tego inne potencjalne korzyści płynące z dobrej reputacji – zdolność do przyciągania i zatrzymywania:

- Największy talent.
- Wsparcie interesariuszy.
- Partnerstwa, takie jak komercyjne wspólne przedsięwzięcia lub obejmujące społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR).
- Rekomendacje gwiazd.
- Fundusze od instytucji finansowych, organów i osób fizycznych.
- Dostawcy, którzy chcą z Tobą współpracować, co poprawia ustalenia umowne.

Mając silną reputację, możesz także rozważyć wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowych produktów i wejście do nowych krajów – wszystko dzięki stworzonej przez Ciebie bazie. Istnieją również aspekty zarządzania reputacją, które same się wzmacniają. Na przykład Twoja zdolność do zapewnienia pozytywnego odbioru w mediach i mediach społecznościowych jest wzmocniona istniejącą dobrą reputacją. Samo późniejsze pokrycie z większym prawdopodobieństwem będzie pozytywne. Co więcej, przyciąga to pozytywne relacje i tak dalej. Następnie dodaj jeden z najwspanialszych, niedocenianych aspektów zarządzania reputacją – element relacji politycznych. Politycy to publiczność, która może wyrządzić największą i długoterminową szkodę każdej organizacji. Mogą uchylać nowe prawa i wprowadzać regulacje, które mają największy wpływ na sposób działania każdej organizacji.

Lekcja – Zarządzanie reputacją to samonapędzające się koło pozytywne, więc ustaw się na właściwej drodze

Druga strona

To wszystko jest niezwykle pozytywne. Jednak bez rosnącej i dobrej reputacji tych korzyści po prostu nie ma. W przypadku nowych organizacji proces budowania reputacji rozpoczyna się już od pierwszego dnia funkcjonowania. Chcą czerpać te korzyści w miarę rozwoju organizacji. Zarządzanie kryzysowe to kolejna część zarządzania reputacją, która przyciąga powszechną uwagę. Jednak nawet na kryzys wpływa istniejąca reputacja. Dobra reputacja powiązana z dobrymi powiązaniem z interesariuszami zapewnia lepszą ochronę. Ale zacznij od złej reputacji, a szanse na obronę są zmniejszone. Tak jak może mieć miejsce pozytywny cykl mediów i mediów społecznościowych, może również nastąpić błędna spirala spadkowa wywołana początkowym kryzysem. Kryzys zaszkodzi reputacji, ale nie zmieni się ona natychmiast ze 100 do zera. Zamiast tego łatwiej jest myśleć, jak opisali to inni, że reputacja jest jak konto bankowe. Za każdym razem, gdy podejmujesz kroki mające na celu poprawę swojej reputacji, dokonujesz wpłaty. Ale za każdym razem, gdy napotykasz problem lub napotykasz kryzys, dokonujesz wypłaty. Im większy kryzys, tym większe wycofanie się. Ale musiałoby to być coś katastrofalnego, aby konto osiągnęło zero za jednym razem. Przyjaciele i sojusznicy wypowiadający się w Twoim imieniu mogą wpłacać pieniądze na konto bankowe reputacji lub zapobiegać zbyt dużym wypłatom. Kiedy stan konta zacznie się obniżać, konieczne jest podjęcie działań. Ważnym czynnikiem do rozważenia jest wpływ na obecne przywództwo. Kryzys:

- Zniszczy kariery.
- Utrudni przejście do dobrej roli.
- Umożliwi radzenie sobie z czymkolwiek innym w momencie, gdy się pojawi. Przejmuje kontrolę całkowicie i całkowicie.

Reputacji nie należy postrzegać jako wyłącznika. To nie jest coś, co albo masz, albo nie. To jest bardziej subtelne. Niewiele organizacji, jeśli w ogóle, nie cieszy się żadną reputacją, ani pozytywną, ani negatywną. Posiadanie złej reputacji wśród niektórych odbiorców może nie mieć żadnego znaczenia dla innych. Pozytywna siła uczuć, jakie żywią do organizacji, może z nawiązką zrównoważyć wszelkie negatywne poglądy innych. Pomyśl o firmie, która sprzedaje tanią odzież i której klienci kochają ją za to. Ich pozytywne odczucia mogą z nawiązką zrekompensować problemy innych odbiorców związane z jakością łańcucha dostaw lub ceną płaconą właścicielom sklepów. Bycie znanym z twardych liderów biznesu może powodować konflikty z pracownikami, ale być korzystne w negocjacjach z dostawcami. W kwestii reputacji nie ma nic prostego.

Lekcja – kryzys może prowadzić do samodestrukcyjnego błędnego koła, jeśli nie zostanie zakwestionowany

Reputacja dotyczy wszystkich

W tej książce przyjrzymy się wpływowi reputacji na szereg typów organizacji, w tym na przedsiębiorstwa. Prawda jest taka, że reputacja dotyczy wszystkich. Nikt nie powinien uważać się za odpornego. Zarządzanie reputacją nie jest wyłączną domeną sektora przedsiębiorstw. Reputacja nie jest przeznaczona tylko dla firm; są dla każdej organizacji, każdej osoby, każdego lidera. Każda organizacja lub osoba musi rozważyć kroki, jakie należy podjąć, aby zbudować, utrzymać i bronić swojej reputacji. Oznacza to wiedzę na temat ich reputacji i odbiorców, którzy są dla nich najważniejsi.

Lekcja – Reputacja dotyczy wszystkich

Innym powszechnym błędnym przekonaniem jest to, że zarządzanie reputacją polega na ciągłym mówieniu głośno i głośno. Skuteczne zarządzanie reputacją oznacza współpracę z interesariuszami, ale nie zawsze musi ona odbywać się publicznie. Ciche zarządzanie reputacją może być równie skuteczne, jak podejście bardziej skierowane na zewnątrz. Liderzy nie powinni się bać myślenia, że zarządzanie reputacją polega na stawianiu się w centrum uwagi.

Wartość reputacji

Wartość finansową reputacji powszechnie ocenia się na podstawie finansów, ale także uderzenia, jakie zostanie poniesione w przypadku kryzysu oraz czasu potrzebnego na jej odbudowanie. Żadna szanująca się książka o reputacji nie może nie skorzystać z okazji i przytoczyć cytaty przypisywany Warrenowi Buffettowi, amerykańskiemu inwestorowi: „Budowanie reputacji zajmuje 20 lat, a jej zrujnowanie zajmuje pięć minut. Jeśli się nad tym zastanowisz, zrobisz wszystko inaczej. Przyjęcie środka finansowego może wywołać wrażenie, że ma zastosowanie wyłącznie do przedsiębiorstw. Jednak, jak zauważono, jest to bardzo odległe od przypadku. Na przykład według raportu UK Reputation Dividend Report ze stycznia 2018 r. reputacja odpowiadała za kapitalizację rynkową o wartości 1 062 miliardów funtów na indeksie FTSE 350, co oznacza wzrost o 8% w porównaniu z rokiem poprzednim. W raporcie Webera Shandwicka „The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now” stwierdzono, że „kierownictwo na całym świecie przypisuje średnio 63 procent wartości rynkowej swojej firmie ogólnej reputacji firmy. Ponadto istnieje ważny segment kadry kierowniczej, który co najmniej 76 procent swojej wartości rynkowej przypisuje reputacji firmy. Badania sugerują, że

reputacja jest „wszechkierunkowa”, na którą wpływa wiele czynników, przy czym żaden nie jest dominujący. W rezultacie należy skoncentrować się na tych wielu czynnikach wpływających na reputację. Z raportu wynika, że tylko 3% kadry kierowniczej uważa, że reputacja ich firmy jest raczej słaba lub bardzo słaba, podczas gdy 87% uważa, że jest ona silna, a 45% twierdzi, że jest ona bardzo silna. Zapytani o reputację swoich dyrektorów generalnych, 82% menedżerów na całym świecie uważa, że ich reputacja jest silna, a 38% uważa, że jest bardzo silna. Jaka jest reputacja AMO? obejmuje ustalenia, że reputacja przedsiębiorstw odpowiada za 35,3% kapitalizacji rynkowej 15 wiodących światowych indeksów giełdowych. Daje to akcjonariuszom wartość 16,77 biliona dolarów. Z raportu wynika, że reputacja pomogła w utrzymaniu wartości przedsiębiorstw w 2018 r., gdy rynki znalazły się pod presją. Wartość reputacji wzrosła o 2,1% w ciągu 12 miesięcy do I kwartału 2019 r., podczas gdy całkowita kapitalizacja rynkowa spadła o 0,4%. W raporcie stwierdzono również, że 21% firm ma tak złą reputację, że w rzeczywistości niszczy kapitalizację rynkową. Według ankiety The Economics of Reputation, przeprowadzonej przez Stowarzyszenie Public Relations and Communications Association z 2014 r., 76% uważa, że zarządy dostrzegają silny związek między reputacją a wynikami finansowymi. Dyrektorzy generalni dostrzegają wartość zarządzania reputacją w ostatecznym rozrachunku, ale przekonanie innych, np. dyrektorów finansowych, o wartości reputacji może w dalszym ciągu stanowić wyzwanie. Wydaje się to potwierdzać badanie spółek notowanych na indeksie FTSE 350, które wykazało, że tylko jedna trzecia dużych korporacji w Wielkiej Brytanii wykorzystuje reputację jako kluczowy czynnik biznesowy, a tylko połowa z nich mierzy ją i łączy z wynikami biznesowymi. Pozostaje pozostaje dużo pracy do wykonania. Światowy raport PR Międzynarodowej Organizacji Doradztwa Komunikacyjnego za rok 2020 wykazał, że dyrektorzy generalni przedsiębiorstw poważnie podchodzą do reputacji i był to obszar oczekiwanego wzrostu w ciągu najbliższych pięciu lat, a także największy obszar wzrostu w roku poprzednim. Jeśli chodzi o pracowników agencji, z raportu wynika, że 41% uważało, że najważniejszym celem celów public relations klientów jest reputacja firmy. Jeśli chodzi o to, w jakim stopniu przy ustalaniu i przeglądaniu długoterminowej strategii biznesowej w znaczący sposób uwzględnia się wyzwania związane z reputacją i komunikacją, z raportu wynika, że 33% stwierdziło, że „prawie zawsze”, a 42% „często”. Jednak patrząc według sektorów, raport sugeruje pewne duże różnice: na przykład z 51% w przypadku żywności, napojów i gościnności do 20% w opiece zdrowotnej, 18% w usługach finansowych (i ubezpieczeniach) i 17% w motoryzacji. W tym samym raporcie ponad połowa (59%) osób, które bardzo ufają firmie, byłaby gotowa obdarzyć ją wątpliwościami w czasach kryzysu. Powszechnie przytacza się pogląd, że 90% wartości organizacji wynika z aktywów niematerialnych, takich jak reputacja. Badanie wartości rynkowej aktywów niematerialnych Ocean Tomo opiera się na wartości rynkowej S&P 500. Wartość na rok 2020 jest w rzeczywistości wyższa w porównaniu z 84% w roku 2015, ale prawdopodobnie ważniejsza jest znacząca i ciągła tendencja wzrostowa wartości wartości niematerialnych i prawnych. W organizacjach nastąpiło przejście od aktywów materialnych do wartości niematerialnych i prawnych. W 2004 roku raport Światowego Forum Ekonomicznego i Fleishman-Hillard sugerował, że:

Trzy piąte (59%) respondentów badania oszacowało, że marka lub reputacja firmy stanowią ponad 40% kapitalizacji rynkowej firmy. Ponad 77% uważa, że reputacja zyskała na znaczeniu w ciągu ostatnich dwóch lat.

Nie można zaprzeczyć wzrostowi wskaźników. Opublikowany w listopadzie 2019 r. raport Brand Finance Global Intangible Finance Tracker śledzi elementy niematerialne, takie jak marka, reputacja i relacje. Jak sugerował Stuart Bruce, rozważając wcześniejszą wersję raportu:

Specjaliści public relations na całym świecie mogą zrobić więcej, aby zwiększyć zrozumienie tego, w jaki sposób PR dodaje rzeczywistą wartość finansową do całej firmy lub organizacji, nie poprzez

prowadzenie taktycznych kampanii, ale poprzez wzmacnianie i ochronę ogólnej reputacji firmy, w tym reputacji poszczególnych marek.

To zaczyna doceniać znaczenie reputacji i ilustruje, dlaczego skuteczne radzenie sobie z każdym kryzysem może być tak istotne. W recenzji książki „Financial Times” wyraził tę kwestię ostro: „Nieoczekiwane kryzysy mogą zniszczyć firmy i reputację. Zarządy, dyrektorzy naczelni i ich menedżerowie mogą wierzyć, że mają pełną kontrolę nad ryzykiem, na jakie się narażają. Powinni jeszcze raz pomyśleć. Recenzowana książka „Rethinking Reputational Risk” autorstwa Fitzsimmonsa i Atkinsa sugeruje, że choć kryzysy wydają się pojawiać szybko, „większość z nich pojawia się dopiero po trzech latach”. To wskazuje na sedno zarządzania reputacją. To zależy od podejmowania decyzji. Przydatnym ćwiczeniem weekendowym jest wybranie organizacji i zadanie sobie pytania, co myślisz o niej i jej reputacji. Weź pod uwagę wszystko, począwszy od „przeczuć”, aż po to, co Twoim zdaniem jest głównym czynnikiem wpływającym na ich reputację. Czy rosną, czy spadają? Czy możesz przypisać to konkretnym wydarzeniom lub wysiłkom, które Twoim zdaniem poczynili? Być może zyskałeś większą świadomość na temat tej organizacji dzięki jej popularyzacji lub reklamie? Może w ostatnich miesiącach widywałeś częściej ich dyrektora generalnego? Nic z tego nie dzieje się przez przypadek. Jest to część ich procesu decyzyjnego.

Lekcja – Reputacja jest wynikiem celowych działań lub zaniechań

Ciągłe wyzwanie

O czym zatem powinni myśleć liderzy?

Zarządzanie reputacją to temat, na który można wyrazić wiele poglądów i nie bójmy się tego, że można cały czas spędzać na otrzymywaniu porad na ten temat. Wszyscy możemy się zgodzić, że organizacja chce mieć dobrą, pozytywną reputację, ale z kim i jakie kroki należy podjąć? Tym, co różni tę książkę od innych, jest to, że przyjmuje bardzo praktyczne podejście. Książka nie tylko rozważa, co robią inni, ale także dostarczy pomysłów, które możesz zabrać ze sobą i wykorzystać na co dzień. Niezależnie od tego, jakim typem lidera jesteś i jakim rodzajem organizacji kierujesz, koncepcja jest taka, że ta książka będzie dla Ciebie praktyczna. Tłem wszelkich dyskusji na temat reputacji jest fakt, że żyjemy w epoce spadku zaufania do rządu, instytucji, mediów, przedsiębiorstw, organizacji charytatywnych i kapitalizmu. Wystarczy spojrzeć na Barometr Zaufania Edelmana, który prowadzony jest od ponad 20 lat, a zobaczysz obraz ogólnie spadającego zaufania. Wyniki z 2020 r. wskazały na wzrost poczucia nierówności jako jeden z czynników obniżających zaufanie. Wyniki z 2021 r. pokazały, że wpływ Covid-19 jeszcze bardziej nadszarpnął zaufanie. W odniesieniu do 2022 r. zaufanie do przedsiębiorstw wzrosło w niektórych krajach, ale spadło w innych, np. w USA i Wielkiej Brytanii. Jednakże, jak wynika z danych, ogólnie rzecz biorąc, biznes cieszy się większym zaufaniem niż rząd. Raport Instytutu Etyki Biznesu „Postawy brytyjskiego społeczeństwa do etyki biznesu 2020” przedstawia bardziej pozytywny obraz, jeśli chodzi o podejście brytyjskiego społeczeństwa do zachowań biznesowych. Badanie sugeruje jednak, że społeczeństwo pragnie, aby zajęto się kwestiami unikania podatków i odpowiedzialności za środowisko. Według raportu Game Changers Ipsos „Unlocking The Value of Reputation: The Definitive Link Between Corporate Reputation and Better Business Efficiency” branże podlegające ścisłym regulacjom są postrzegane bardziej sceptycznie niż inne. Nie wydaje się to jednak zaskakujące. Regulacja nie pojawia się znikąd. Przede wszystkim będzie istniała motywacja do wprowadzenia regulacji. Bardzo często jest to wynikiem dostrzeganej nieprawidłowości w funkcjonowaniu rynku, nadużyć na rynku lub możliwości wystąpienia takich nadużyć. Konsumenci, środowisko i pracownicy są potencjalnymi ofiarami, dlatego regulacje są postrzegane jako reakcja rządów, które desperacko chcą pokazać, że podejmują działania. Dopóki kapitalizm będzie postrzegany jako pogrążony w kryzysie, nacisk będzie położony na przedsiębiorstwa, aby zreformowały się i wniosły większy wkład. Często

problem zaczyna się od tego, że dotyczy tylko lub głównie jednego sektora. Środowisko było początkowo przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw naftowych i gazowych oraz przemysłu wydobywczego. To była porażka z nimi związana. Obecnie oczekuje się, że wszystkie organizacje odegrają rolę w przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym. Dotyczy nas wszystkich. Liderzy nigdy nie powinni zakładać, że dany problem będzie na zawsze domeną tylko jednego sektora. Oczekiwania zmieniają się wśród wielu interesariuszy i zadaniem liderów jest ich poznanie, zrozumienie i podjęcie działań. W idealnym przypadku należy podjąć działania zapobiegawcze, ponieważ stwarza to możliwości wzmocnienia reputacji. Zawsze lepiej jest być o krok przed konkurencją niż być zmuszonym do działania. Oczekiwania ewoluują, a wyższe standardy stają się punktem odniesienia, według którego oceniani są inni. Ponieważ firmy ustanawiają rygorystyczne standardy w zakresie ochrony środowiska i stosunków w miejscu pracy, tego samego można oczekiwać od sektora publicznego i organizacji charytatywnych. Grupy i pojedyncze osoby prowadzące kampanię wywierają presję, podobnie jak media i rząd. Jak przekonamy się w tej książce, jeśli chodzi o reputację, lider musi wywierać naciski i rzucać wyzwania. Stanie w miejscu może być niebezpieczne.

Lekcja – Zarządzanie reputacją zagląda zarówno do środka, jak i na zewnątrz

BUDOWANIE REPUTACJI

Wszystkie organizacje są sumą wszystkich swoich części i dotyczy to zarówno reputacji, jak i każdego innego aspektu ich działalności. Organizacja to nie tylko wszystko, co produkuje i dostarcza, ale także wszystko, co mówi... drukuje... publikuje... Każde wyprodukowane słowo i obraz reprezentuje organizację w takim samym stopniu, jak wytworzony produkt lub dostarczona usługa. Każde słowo i obraz, wewnętrzny lub zewnętrzny, przyczynia się do reputacji. Jednak punktem wyjścia w drodze do reputacji musi być informacja. Bez surowców nie będziesz w stanie dokonać oceny niezbędnej do zbudowania, utrzymania i ochrony reputacji. Zamiast więc grać ze słuchu i kierować się instynktem, należy początkowo skupić się na zagłębieniu się w szczegóły, czyli poznaniu i zrozumieniu dwóch zestawów informacji:

- Kim są Twoi interesariusze?
- Co o Tobie myślą?

Kiedy już to zrobisz, możesz zacząć wdrażać pewne strategie. Bez danych decyzje inwestycyjne nie byłyby podejmowane, więc dlaczego z kwestiami związanymi z reputacją miałyby być inaczej?

Co buduje reputację?

Odpowiedź jest prosta: jest to skomplikowane. Reputacja jest różna w zależności od organizacji. Każdy z nich to unikalna mieszanka tego, co robi, co reprezentuje, tego, co produkuje i swoich ludzi. Informacja jest podstawowym punktem wyjścia. Umożliwia to liderom rozróżnienie warstw i dotarcie do elementów składowych prawdziwej reputacji ich organizacji. Doskonała książka o zarządzaniu reputacją, napisana przez Davida Wallera i Ruperta Youngera, *The Reputation Game: The Art of Changing How People See You*, wprowadza rozróżnienie między dwoma typami reputacji – charakterem i zdolnościami. Charakter „odzwierciedla cechy moralne i społeczne”¹, takie jak otwartość, uczciwość i przejrzystość, podczas gdy reputacja zdolności odzwierciedla „jak dobrze jesteś postrzegany jako osoba wykonująca określone zadanie”. Reputacja ze względu na zdolności jest lepka, ale jeśli chodzi o charakter, jest „znacznie bardziej zmienna”. Zastosowanie tego do niektórych przykładów wydaje się potwierdzać tę analizę. Dlaczego Olkswagen (VW) w dalszym ciągu sprzedaje samochody, mimo że był przedmiotem jednego z największych skandalów korporacyjnych ostatnich lat? Skandal dotyczący emisji gazów cieplarnianych przez VW w 2015 r. uznano za „jeden z

największych skandalów związanych z korporacją wszechczasów”. Amerykańska Agencja Ochrony Środowiska stwierdziła, że VW zainstalował w swoich samochodach oprogramowanie, które zasadniczo obniżyło emisję związków azotu w warunkach testowych. Mówiąc najprościej, oprogramowanie pomogło samochodom oszukać testy i zdać je. Jak wynika z analizy Wallera i Youngera, VW w pewnym stopniu był w stanie przetrwać burzę ze względu na swoje możliwości – jest znany z produkcji samochodów wysokiej jakości. Chociaż skandal emisyjny zaszkodzi tej zdolności, nie wyeliminuje jej. Część szkód wynikała ze sposobu, w jaki firma poradziła sobie z kryzysem. Komentując podejście VW, Amal Ahmed, ówczesny redaktor biznesowy BBC, powiedział: „Myślę, że czasami ludzie zapominają o byciu ludźmi. Ale poszedłbym dalej. VW przynajmniej częściowo uchronił się przed większą katastrofą, ponieważ inne firmy również zajmowały się tą samą działalnością. W opinii publicznej VW nie był osamotniony. VW był na czele, ponieważ był pierwszy, ale potem, gdy inne firmy samochodowe zostały dogonione, sama historia stała się mniej interesująca, nie tylko dla mediów. Mimo to firma i organy regulacyjne podjęły drastyczne działania. Menedżerowie zostali wysłani do więzienia, nałożono ogromne kary pieniężne, a ludzie stracili pracę. Nastąpił spadek sprzedaży i zysków, ale od czasu pierwszego skandalu te wskaźniki odbudowują się. Jednak ci, którzy po prostu patrzą na cenę akcji spółki w latach następujących po kryzysie i widzą niewielką zmianę w stosunku do pierwotnego stanowiska, są ślepi na wiele różnych skutków, zwłaszcza krótkoterminowe zakłócenia. Pomijają także inne czynniki wpływające na cenę akcji, takie jak ogólne ożywienie gospodarcze, i nie porównuje jej z innymi podmiotami w sektorze, które mogą radzić sobie znacznie lepiej. Innowacja mogła ucierpieć. Aby przyciągnąć talenty, konieczne mogą być wyższe płace. Sama cena akcji jest w takich okolicznościach tępym miernikiem. Ale natura nowoczesnych firm, takich jak VW, jest taka, że są one właścicielami wielu marek lub zarządzają nimi. W przypadku VW grupa liczy obecnie 12 marek – VW (osobowych i dostawczych), Audi, SEAT, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania i MAN. Zapewnia to pewien stopień izolacji przed skutkami kryzysu. W następstwie takiego kryzysu wysiłki na rzecz odbudowy marki mogą obejmować masową reklamę, sponsoring, poparcie gwiazd i marketing wpływowy, natomiast w przypadku innych posiadanych marek może nastąpić większy nacisk.

Lekcja – Szkody wyrządzone przez kryzys nie mierzy się wyłącznie ceną akcji

Nie mówiąc już o toczących się sporach prawnych oraz kosztach, czasie i wysiłku związanych z uporaniem się z problemem. Kryzys taki jak ten wywołany działaniami VW może zająć całe dziesięciolecie, zanim wreszcie się zakończy. Pomyślcie tylko, jaki byłby poziom zysków lub cena akcji bez skandalu. Jednak, jak wielu powie, żadna organizacja nie powinna pozwolić, aby dobry kryzys poszedł na marne. Prawdopodobnie w wyniku „Dieselgate” VW musiał stanąć na czele technologii czystych pojazdów. Nie jest to jedyna firma, która podchodzi do tego bardzo poważnie, ale istnieje niewątpliwie dodatkowa zachęta, która również wpływa na siłę firmy, typu zidentyfikowanego przez Wallera i Youngera, związanej z możliwościami. Może tu mieć miejsce ironiczny zwrot losu, który zmusi VW do poważniejszego spojrzenia na inną przyszłość.

Wiedząc, od czego zaczynasz

Od samego początku organizacje muszą być w stanie odpowiedzieć na szereg podstawowych pytań, aby zrozumieć swoją reputację:

- 1) Kim są Twoi interesariusze?
- 2) Co o Tobie myślą?
- 3) Co myślą o Twojej branży (i „konkurencjach“)?

4) Jakie są uważane za główne wyzwania stojące przed Tobą i branżą?

Odpowiedzi na pytania 2-4 mogą się różnić w zależności od odbiorców zidentyfikowanych przez pierwsze. Mogą być nawet sprzeczne. Prawdopodobieństwo wyjścia z tego procesu z jednym jasnym obrazem i planem działania jest bliskie zeru. Te same pytania należy zadawać zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz, aby uzyskać obraz niezbędny do podjęcia strategicznych decyzji. I tak na przykład według badania Webera Shandwicka *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Now Matters* na czynniki wpływające na reputację składają się relacje społeczne, przywództwo w branży, etyka i wartości, kultura korporacyjna, szkolenia i wsparcie dla pracowników, jakość kierownictwa wyższego szczebla inna niż dyrektor generalny lub przewodniczący, różnorodność i włączenie w miejscu pracy, zarządzanie, odpowiedzialność za środowisko oraz filantropia lub wsparcie charytatywne. Rzeczywistość jest taka, że większość organizacji nie jest wyjątkowa. Zaangażowane osoby tak, ale wiele wyzwań i problemów jest wspólnych. Oznacza to, że musisz przynajmniej nadążać za działaniami swoich konkurentów i zdawać sobie sprawę, że możesz również ucierpieć z powodu utraty ich reputacji. Weź pod uwagę organizacje charytatywne. Liczba wyzwań związanych z reputacją, jakie napotkano w całym sektorze, doprowadziła do spadku zaufania u wszystkich. Zdecydowana większość nie miała żadnych problemów, ale to ich nie izoluje. Wyprzedzając konkurencję, możesz zyskać także reputację, co może zyskać uznanie wśród interesariuszy. Opłaca się to „bankowi reputacji”. W epoce nacisku na zarządzanie środowiskowe, społeczne i społeczne (ESG), które omówimy bardziej szczegółowo w dalszej części, robienie więcej może być sposobem na posunięcie się do przodu. Jeśli jednak konkurent wyprzedzi Cię, musisz nadrobić zaległości. Niezastosowanie się do tego spowoduje powstanie luki. Zainteresowane strony będą rozczarowane. Istnieją dwa krytyczne typy luk, które mogą się pojawić i spowodować szkody dla reputacji: „luka konkurencji”, gdy organizacja konsekwentnie nie osiąga standardów osiągniętych przez innych, oraz luka „powiedz tak” między rzeczywistością a realizacją. Będziesz wiedzieć i rozumieć tylko wtedy, gdy napotkasz takie luki, jeśli będziesz mieć informacje na wyciągnięcie ręki. W podcaście Echo Chamber (11 października 2019 r.) na temat miary zysku i celu Total Value Index⁴ Mary Pollard z Portland Communications zasugerowała, że „utrzymujące się luki między rzeczywistością a postrzeganą wartością stwarzają ryzyko dla reputacji”. Według Pollarda pozytywny wpływ, jaki generują przedsiębiorstwa, jest często niedoceniany przez odbiorców zewnętrznych. Zapewnia to coś, co uważają za „lukę szans”, w ramach której firmy mogą komunikować „Całkowitą wartość”, którą dostarczają społeczeństwu. Stawia to scenariusz w bardzo pozytywnym świetle – organizacja czyni dobro, ale nie mówi o tym ludziom ani ważnym interesariuszom. Jednak w mniej pozytywnym świetle niektóre organizacje mogą przeceniać to, co robią. Sięgają trochę za daleko, tak że między rzeczywistością a retoryką pojawia się dystans. W uproszczeniu organizacje mówią jedno, a potem robią coś innego. Zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie, często nazywa się to luką typu „powiedz tak”. Niezależnie od tego, która wersja jest w użyciu, może to prowadzić do problemów z reputacją. Podobnie jak w przypadku innych aspektów zarządzania reputacją, rozbieżność między rzeczywistością a retoryką może stać się jasna jedynie dzięki zaangażowaniu interesariuszy. Budowa bazy dowodów może odbywać się w drodze bezpośrednich rozmów lub poprzez badania i pomiary.

Jak powiedział Gavin Davis, partner zarządzający Nepean:

Dostępnych jest wiele narzędzi do monitorowania i śledzenia reputacji, ale nie można niedoceniać znaczenia aktywnego angażowania kluczowych interesariuszy twarzą w twarz w celu lepszej kalibracji zautomatyzowanych procesów. Wymaga to zarówno empatii, jak i osądu, a są to umiejętności, których nie można się nauczyć i można je nabyć „w starej szkole” poprzez spotkania i rozmowy (z mediami, rządem itp.) lub poprzez grupy fokusowe i badania z szerszą populacją. Martwię się, że zbyt wiele

organizacji po prostu pokłada wiarę w tym, co wychwytyją za pomocą narzędzi monitorowania lub nasłuchiwania.

Aktywne zaangażowanie interesariuszy pomaga zatem nadać „ludzki charakter”, jakiego ogólnie wymagają informacje. Może stać się jasne, że albo odnosisz korzyść, albo cierpisz z tego powodu luki:

- Korzystne, jeśli retoryka przewyższa rzeczywistość.
- Cierpienie, jeśli rzeczywistość przekracza retorykę. Obydwa scenariusze mogą okazać się niebezpieczne, chociaż ramy czasowe są różne:
- Korzyści, jeśli retoryka odbiega od rzeczywistości – natychmiastowe korzyści, ale z czasem niosą ze sobą ryzyko, gdy luka zostanie ujawniona.
- Cierpienie, jeśli rzeczywistość wykracza poza retorykę – obecnie nie ma wystarczających korzyści, ale jest szansa, aby się tym zająć. Obydwa scenariusze wymagają uwagi:
- Korzyści, jeśli retoryka przewyższa rzeczywistość – wewnętrznie poświęć uwagę na naprawienie luki. Może to oznaczać wszystko, od poprawy relacji z pracownikami po lepsze zarządzanie łańcuchem dostaw.
- Cierpienie, jeśli rzeczywistość wykracza poza retorykę – poświęć uwagę zewnętrznemu na naprawienie luki. Często oznacza to poprawę komunikacji z interesariuszami i możliwość lepszego przedstawienia swojej wersji historii. Często oznacza to, że robisz wszystko, co właściwe, ale nie jesteś zbyt dobry w mówieniu o tym swoim odbiorcom.

W obu przypadkach jest to baza dowodowa, co oznacza, że można zidentyfikować problem, a następnie zaplanować działania mające na celu jego rozwiązanie. Jeden scenariusz niekoniecznie jest lepszy od drugiego, ponieważ oba niosą ze sobą ryzyko i wymagają uwagi. Najważniejszym aspektem dla każdego zespołu kierowniczego jest posiadanie wszystkich informacji potrzebnych do podjęcia działań zaradczych. Czasami dla przywódców jest jasne, że w rzeczywistości przeceniają to, co robią. Bardzo łatwo wpaść w tę pułapkę, zwłaszcza pod presją zewnętrzną, powiedzmy, mediów czy polityków. Najłatwiejszą reakcją jest przecenianie osiągnięć, tak aby krytycy się wycofali. To zapewni natychmiastową, pożądaną ulgę, ale nie zadziała na dłuższą metę. Kiedy już zostanie ustalone prawdziwe stanowisko, presja powróci tylko i to dziesięciokrotnie. Rzeczywiste stanowisko może wyjść na jaw ze względu na wysoki poziom wymaganego ujawnienia informacji, ale zawsze istnieje ryzyko, że zostaną one ujawnione lub wycieki. Najlepszym stanowiskiem jest to, że rzeczywista sytuacja zawsze w końcu zostanie upubliczniona i jest to tylko kwestia czasu. Zawsze bądź świadomy niebezpieczeństw związanych z krótkoterminową walutą, jeśli mocno podejrzewasz, że nie wytrzyma ona kontroli. Jak głosi banal, „tuszowanie jest zawsze gorsze niż przestępstwo” i niewątpliwie tak jest w kontekście reputacji.

Lekcja – należy chronić się przed lukami w reputacji

W większości przypadków uwaga nie skupia się na informacjach, które wyciekły, ale na rozbieżności między publicznymi oświadczeniami a faktyczną działalnością lub zachowaniem. Zatem oświadczenia publiczne – posty w mediach społecznościowych, oświadczenia w mediach, raporty roczne, przemówienia kadry kierowniczej, wywiady itp. – wszystkie muszą zostać zweryfikowane z rzeczywistością. Czy ty i zespół, z ręką na sercu, możecie podtrzymać każde publiczne oświadczenie? Jeśli odpowiedź brzmi „nie” lub nawet „nie jestem pewien”, wówczas możliwa jest luka typu „powiedz tak”. Nie ma to nic wspólnego z percepcją zainteresowanych stron, ale jest po prostu przypadkiem oświadczenia niezgodnego z oświadczeniami. Rzeczywistość jest taka, że kierownictwo może czasami

oderwać się od reszty organizacji i nie wiedzieć, co się właściwie dzieje. Kiedy tak się dzieje, wzrasta niebezpieczeństwo luki typu „powiedz tak”. Aby uniknąć luki typu „powiedz tak”, należy wziąć pod uwagę etykę organizacji, komunikację wewnętrzną i pętle informacji zwrotnej. Jeśli nie zostaną wdrożone odpowiednie procesy, istnieje realne ryzyko, że istnieje luka, o której kierownictwo nie zdaje sobie sprawy. Jednak w niektórych bardziej nieetycznych scenariuszach zespoły przywódcze mogą nie być zbyt niezadowolone. To szybka i luźna gra z ich reputacją. Im bardziej interesariusze będą uważać, że nie masz kontroli, tym gorsze będą konsekwencje. Pomyśl tylko o pozycji, w jakiej znajdują się firmy z branży mediów społecznościowych. Możesz na przykład wyznaczyć bardzo jasny harmonogram w przypadku Facebooka. Pod koniec 2016 roku Mark Zuckerberg zaprzeczył, jakoby „fałszywe wiadomości” stanowiły problem, szczególnie w przypadku wyboru Donalda Trumpa na prezydenta USA:

W większości przypadków uwaga nie skupia się na informacjach, które wyciekły, ale na rozbieżności między publicznymi oświadczeniami a faktyczną działalnością lub zachowaniem. Zatem oświadczenia publiczne – posty w mediach społecznościowych, oświadczenia w mediach, raporty roczne, przemówienia kadry kierowniczej, wywiady itp. – wszystkie muszą zostać zweryfikowane z rzeczywistością. Czy ty i zespół, z ręką na sercu, możecie podtrzymać każde publiczne oświadczenie? Jeśli odpowiedź brzmi „nie” lub nawet „nie jestem pewien”, wówczas możliwa jest luka typu „powiedz tak”. Nie ma to nic wspólnego z percepcją zainteresowanych stron, ale jest po prostu przypadkiem oświadczenia niezgodnego z oświadczeniami. Rzeczywistość jest taka, że kierownictwo może czasami oderwać się od reszty organizacji i nie wiedzieć, co się właściwie dzieje. Kiedy tak się dzieje, wzrasta niebezpieczeństwo luki typu „powiedz tak”. Aby uniknąć luki typu „powiedz tak”, należy wziąć pod uwagę etykę organizacji, komunikację wewnętrzną i pętle informacji zwrotnej. Jeśli nie zostaną wdrożone odpowiednie procesy, istnieje realne ryzyko, że istnieje luka, o której kierownictwo nie zdaje sobie sprawy. Jednak w niektórych bardziej nieetycznych scenariuszach zespoły przywódcze mogą nie być zbyt niezadowolone. To szybka i luźna gra z ich reputacją. Im bardziej interesariusze będą uważać, że nie masz kontroli, tym gorsze będą konsekwencje. Pomyśl tylko o pozycji, w jakiej znajdują się firmy z branży mediów społecznościowych. Możesz na przykład wyznaczyć bardzo jasny harmonogram w przypadku Facebooka. Pod koniec 2016 roku Mark Zuckerberg zaprzeczył, jakoby „fałszywe wiadomości” stanowiły problem, szczególnie w przypadku wyboru Donalda Trumpa na prezydenta USA:

Ze wszystkich treści na Facebooku ponad 99% tego, co ludzie widzą, jest autentyczne. Tylko niewielka część to fałszywe wiadomości i oszustwa. Istniejące oszustwa nie ograniczają się do jednego, partyzanckiego poglądu ani nawet do polityki. Ogólnie rzecz biorąc, sprawia to, że niezwykle mało prawdopodobne jest, aby oszustwa zmieniły wynik tych wyborów w jedną lub drugą stronę.

Od tego czasu firma podjęła liczne, często bardzo publiczne, działania mające na celu naprawienie problemu „fałszywych wiadomości”. Skąd ta widoczna zmiana zdania lub przynajmniej różnica w położeniu akcentów? Łatwo można wskazać na ciągłe zainteresowanie tą kwestią mediów, polityków i aktywistów. Mówiąc bardzo prosto, Facebook nie ma innego wyjścia, jak tylko podjąć działania. W przeciwnym razie stoi przed realną i rosnącą perspektywą bezpośredniej interwencji w swoje działania.

Lekcja – rozważ rodzaj informacji potrzebnych do podjęcia decyzji

Wyzwanie informacyjne

O znaczeniu dowodów w opracowywaniu strategii zarządzania reputacją rozmawiałem z Andrew Hawkinsem, byłym prezesem Savanta ComRes:

zbyt wiele organizacji po prostu nie wie wystarczająco dużo o swojej reputacji i jej wpływie na ich wyniki finansowe. W przypadku organizacji komercyjnych jest to kwestia finansowa, ale w sektorze non-profit (NFP) może obejmować szersze postrzeganie leżącej u ich podstaw uczciwości, co następnie ma wpływ na obszary takie jak pozyskiwanie funduszy i wygrywanie kontraktów na świadczenie usług. Po pierwsze, organizacje muszą wiedzieć, jak są postrzegane przez otoczenie interesariuszy, aby wiedzieć, czy istnieją obszary słabe/mocne, aby decyzje mogły być podejmowane w świetle wszystkich istotnych informacji. To niewiarygodne, jak wiele organizacji upada na tej pierwszej przeszkodzie. Drugim aspektem, w którym organizacje zazwyczaj się mylą, jest brak przemyślenia wpływu decyzji, do podjęcia, na ich reputację. Duże organizacje nie są na to odporne – pomyśl tylko o słynnym zawróceniu ogonem British Airways. Jest jednak bardziej prawdopodobne, że podejmują błędne decyzje, gdy znajdują się pod presją czasu lub innych czynników, a zwłaszcza w czasach kryzysu. Po trzecie, organizacje zbyt często nie rozumieją pomiędzy reputacją a powiązaniem pomiędzy różnymi odbiorcami. Stanowi to ryzyko, zwłaszcza jeśli chodzi o siłę roboczą: zaledwie 100 ze 144 000 pracowników Microsoft na całym świecie spowodowało chaos, sprzeciwiając się współpracy Microsoft z rządem USA w sprawie umowy dotyczącej egzekwowania prawa imigracyjnego i celnego. Podobnie problemy Shell związane z ludnością Ogoni w Nigerii przerodziły się w kwestię relacji inwestorskich. Wszyscy odbiorcy są ze sobą powiązani. Problemy Oxfamu związane z zachowaniem części wyższego personelu na Haiti rozprzestrzeniły się i stały się ogromnym problemem obejmującym sprawy publiczne, komunikację z pracownikami i pozyskiwanie funduszy. Należy zawsze pamiętać o idei „efektu domina” pomiędzy zainteresowanymi stronami. Nie można nimi zarządzać w izolacji. Rzeczywistość jest taka, że widzowie ze sobą rozmawiają, wpływają na siebie i słuchają się nawzajem. Zła reputacja u jednej publiczności może wkrótce przełożyć się na relacje z inną:

reputacja to nie tylko to, co ludzie myślą o Tobie bezpośrednio, ale także to, co myślą o Tobie inni ludzie. Organizacja może bardzo szybko wyjść z mody. Pomiar reputacji należy przeprowadzić:

- Wśród wszystkich odpowiednich odbiorców; w przypadku wielu organizacji będą to klienci, fundatorzy, decydenci, pracownicy i ewentualnie dostawcy.
- Regularnie, w odpowiednich odstępach czasu.
- Kompleksowo, aby zrozumieć kierunek i prędkość jazdy w „właściwym” kierunku; powinno obejmować pytanie nie tylko „co o nas myślisz?” ale także „co mówią o nas inni ludzie?” i „czy myślisz, że idziemy we właściwym kierunku?”

Jeśli chodzi o wstępne rodzaje pytań, które należy zadać interesariuszom, uważa on:

standardowy, choć pozbawiony wyobraźni, zestaw pytań dotyczy przychylności i zażyłości, ale dla wielu organizacji dowolnej skali oferują one niewielki wgląd w praktyczne działania. Proces pomiaru reputacji jest raczej okazją, aby naprawdę wejść w skórę odbiorców, którzy mogą wpłynąć na jej los, a także pozyskać informacje od społeczności, w jaki sposób organizacja może przygotować się na przyszły sukces. Zatem zamiast tylko pytać parlamentarzystów, co myślą o organizacji, powinieneś zapytać, co mówią o tobie inni parlamentarzyści. Podobnie, zamiast pytać jedynie, czy parlamentarzyści popierają lub sprzeciwiają się konkretnemu rozwiązaniu regulacyjnemu lub innemu, zapytaj ich, czy ich zdaniem dany wynik jest prawdopodobny czy mało prawdopodobny. Nie będzie przesadą stwierdzenie, że większość organizacji jest żałośnie mało ambitna w planowaniu pomiaru reputacji.

Agencja ds. analiz strategicznych Opinium stworzyła indeks Most Connected Brands Index, aby pomóc firmom i markom zrozumieć, w jaki sposób łączą się z konsumentami, i zapewnić im sposoby na poprawę. Z punktu widzenia zarządzania reputacją jest to przykład nie tylko pomiaru, ale także jego praktycznego zastosowania, jakie kroki należy wykonać, aby maksymalnie wykorzystać powiązania i

zaradzić ewentualnym słabym stronom. Rozmawiałem ze Stevem Looneyem, dyrektorem ds. badań w Opinionium, na temat Indeksu i jego wniosków. Według Steve'a:

Z Indeksu jasno wynika, że łączność jest zdecydowanie korzystna dla biznesu, a niektóre z marek odnoszących największe sukcesy zajmują wysokie miejsca na naszej liście. Ciekawym przykładem jest marka taka jak Netflix, w przypadku której w ostatnich latach ogromnie wzrosła siła połączenia. Netflix, pierwotnie uruchomiony jako usługa wypożyczania DVD, ewoluował i dostosowywał się do technologii i wymagań konsumentów, aby utrzymać i budować łączność z konsumentami, spełniając te zmieniające się potrzeby. Jednak reputacja zwykle wiąże się z szerszymi/różnymi kwestiami i tak, może pomóc w budowaniu połączenia, ale być może ma nieco szerszy zakres. Kwestie takie jak odpowiedzialność korporacyjna i społeczna, sposób traktowania pracowników, zarządzanie firmą itp. to czynniki, które składają się na reputację, ale niekoniecznie pomagają w nawiązywaniu kontaktów. Niektóre z nich mogą oczywiście odegrać większą rolę: marki takie jak Co-op, Nationwide i Body Shop wykorzystywały więcej elementów reputacji, aby pomóc im nawiązać kontakt z konsumentami. Zatem tak, reputacja może wpływać na połączenie, ale nie jest ona oczywista.

Krytycznym elementem zarządzania reputacją jest sposób, w jaki marki budują swoje relacje z konsumentami. Spojrzenie na indeks Most Connected Brands Index pokazuje, że przynosi to dobry efekt:

Amazon jest marką numer jeden i na wiele sposobów buduje więź z wieloma różnymi typami konsumentów. Z punktu widzenia handlu detalicznego jest to „sklep ze wszystkim”, oferujący wszystko każdemu, ale poza tym ma teraz Amazon Prime Video dostarczający treści do nowej generacji konsumentów w formacie, jakiego wymagają. Zręczność i zdolności logistyczne, jakie Amazon zapewnia konsumentom, przemawiają bezpośrednio do społeczeństwa „chcę tego teraz”, w którym obecnie żyjemy. W naszej pierwszej dziesiątce znajdują się również takie marki jak Cadbury, Walkers i Heinz, kilka fantastycznych marek FMCG (szybko zbywalnych towarów konsumpcyjnych), które istnieją już od dziesięcioleci i budują swoje połączenia w inny sposób niż nowi giganci technologiczni. Są to marki, z którymi wszyscy się wychowaliśmy, i jeśli nie zdarzy się żadna katastrofa, będą nimi również przyszłe pokolenia. Marki te opierają się na silnym związku emocjonalnym zapewniającym komfort i bezpieczeństwo, oferując produkty wysokiej jakości za każdym razem, możesz polegać na tych markach, które zawsze będą do Twojej dyspozycji. Muszą jednak stale wprowadzać innowacje, wszystkie trzy marki dodały nowe linie do swoich asortymentów, aby sprostać współczesnym trendom, a bycie marką dziedziczną nie gwarantuje kontaktu z konsumentami.

Wydaje się, że łączność zapewnia również korzyści w kontaktach z zainteresowanymi stronami:

Silne powiązania dają marce większą swobodę, więc interesariusze są bardziej skłonni wybaczyć marce drobne rozbieżności, jeśli inwestują i mają relację. Jeśli tego nie robią, mają tendencję do patrzenia na sprawy bardziej absolutnie, co może być złą wiadomością dla marek. Silne powiązanie pozwoli także markom poprosić konsumentów o większy krok w wierze. Virgin jest tego doskonałym przykładem, jedna z niewielu marek znajdujących się na liście 100 najlepszych połączonych marek, których nie możemy sklasyfikować w żadnej kategorii. Marka jest bardzo zróżnicowana i może to zrobić, ponieważ ma do tego większą przepustowość dzięki niektórym silnym powiązaniom, jakie nawiązała z konsumentami. Steve Looney docenia fakt, że dostępnych jest wiele różnych metodologii, ale inne nie zadawały pytań bezpośrednio samym konsumentom. Wyjaśnił, że chcieli stworzyć Indeks bazujący na markach, o których konsumenci myślą, o których mówią i na które wydają pieniądze.

Według Steve'a kluczowe wskaźniki Indeksu to:

- Wyeksponowanie – obecność i skala marek – czy zamierzasz budować połączenie, będąc marką, o której konsumenci pomyślą jako pierwsi, gdy pomyślą o Twojej kategorii?
- Wyróżnienie – wyjątkowa tożsamość marki i umiejętność wyznaczania trendów – czy zamierzasz być marką, która pędzi, gdy wszyscy inni pędzą? Czy rzeczywiście oferujesz coś innego, a może pozycjonujesz się w zupełnie inny sposób niż konkurencja?
- Emocje – budowanie emocjonalnej relacji z konsumentami – to naprawdę wymaga konsekwencji i zaangażowania, ponieważ tego typu więzi nie buduje się z dnia na dzień.
- Dynamizm – dynamika marki i przychepność społeczna – jak aktywny będziesz jako marka? Jak zamierzasz się zaangażować?

Indeks zawiera także szereg „miar diagnostycznych”, które pomagają „zrozumieć wyniki marek i czynniki, które motywują marki odnoszące największe sukcesy na sam szczyt, takie jak odpowiedzialność społeczna, stosunek jakości do ceny i zadowolenie klienta”. Byłem szczególnie zainteresowany wnioskami z Indeksu na temat tego, w jaki sposób organizacje mogą być lepiej połączone? Steve uważa, że w przypadku nowszych marek „wszystko polega na znalezieniu swojej niszy na rynku i wykorzystaniu jej do rozwoju więzi”. Jednak prawdziwym wyzwaniem jest zapewnienie, że „połączenia, które budujesz, muszą być autentyczne i trwałe – nie wywieraj ogromnego nacisku w mediach społecznościowych, jeśli nie zamierzasz ich utrzymać, bo na dłuższą metę odbije się to na marce”. Uważa, że droga do lepszego połączenia jest dość prosta: „słuchaj konsumentów”

Marki często zamartwiają się swoją zarozumiałością i wiele przekazują, ale nie zawsze mają czas na słuchanie. Budowanie połączenia wymaga dwóch stron. Jeśli nie słuchasz, jak ludzie się czują i o czym myślą, nigdy nie będziesz w stanie nawiązać takiego połączenia.

Twierdzą, że jest to takie samo dla wszystkich odbiorców. Bez umiejętności nawiązywania kontaktu poprzez słuchanie i uczenie się nigdy nie poprawisz swojej reputacji. Lindsey Annable, dyrektor Free Spirit Consulting, uważa, że „dobra reputacja marki przyczynia się do wyróżnienia się na rynku. Firmy muszą znać ten punkt różnicowania i kierować się nim w całej komunikacji. Muszą zrozumieć, czy ta komunikacja zakończy się sukcesem, czy nie”. To prowadzi ją do konieczności wdrożenia procesów monitorowania:

Spójność monitorowania jest kluczem do wychwytywania wahań reputacji marki i reagowania na nie. Biorąc pod uwagę szybkość zmiany opinii, niezwykle ważne jest, aby być na bieżąco z tym, co ludzie mówią o Twojej marce. Spójne środki stworzą punkty odniesienia, względem których odstępstwa będą wyraźniejsze.

Dlatego ważne jest zapewnienie regularnego monitorowania:

Polega na wypatrywaniu pozytywnych i negatywnych wzmianek w mediach społecznościowych czy na bieżąco ocenianiu postrzegania Twojej marki. Ustanowienie regularnego monitoringu ułatwi obserwację trendów w wynikach Twojej marki, nagłych spadków lub niewyjaśnionych podwyżek.

Następnie możesz podjąć działania, jeśli to konieczne. To właśnie przekształcenie dobrych badań w praktyczne działania jest najważniejszym aspektem każdej analizy. Lindsey uważa:

kluczem do przekształcenia badań w działania praktyczne jest zapewnienie wdrożenia procesów umożliwiających kontynuację nauki wyniesionej z dowolnego konkretnego projektu. Dzieje się tak dlatego, że każdy projekt badawczy może zajść jedynie w zakresie sformułowania zaleceń. Ponieważ każda agencja może być zaangażowana w codzienną działalność Twojej organizacji, nie jest ona

zatrudniona w niej na pełny etat. Nie są też częścią wielu różnych trybów, dzięki którym organizacja działa, zwłaszcza im większa.

Sugeruje, że pomocne może być skupienie nauki wokół kilku kluczowych pytań:

- Jakże były niespodzianki?
- Co chcemy kontynuować?
- Jak to zrobimy (kto/kiedy)?
- Co było interesujące, ale nie jesteśmy pewni, co z tym zrobić? (Chociaż wydaje się, że to pytanie zasadniczo nie jest ukierunkowane, pozornie przypadkowe pomysły mogą być bogatym źródłem inspiracji, np. dla innowacji i praktyk pracy.)

Lekcja – słuchaj i ucz się od swoich interesariuszy

Ben Lloyd, zastępca dyrektora zarządzającego Populus, uważa, że organizacje zazwyczaj mylą się, myśląc o zarządzaniu swoją reputacją, w wielu kwestiach. Pierwsza wiąże się z niedocenieniem jego wkładu w wartość biznesową:

Każdy wie, że zależy mu na dobrej reputacji, ale dlaczego? Bo nie chcą złego? Więcej osób musi zdać sobie sprawę, że dobra reputacja ma konsekwencje. Zwiększona działalność, niższe koszty, większa retencja personelu, mniejsza kontrola ze strony organów regulacyjnych (i związane z tym koszty czasu) itp. Wszystko to można przypisać dobrej reputacji, ale trzeba wiedzieć, jakie są tego czynniki. Samo bycie postrzeganym jako „dobra firma” nie wystarczy. Jakże czynniki wpływają na „dobry” i jak wypadasz na tle konkurencji?

Kolejne niepowodzenie wiąże się z tym, że organizacje cieszą się wieloma reputacjami:

Bardzo często myślą, że mają tylko jedną reputację – tak nie jest. Każda publiczność – przyjaciel czy wróg – ma wobec Ciebie inne oczekiwania i dlatego opiera swój pogląd na Twoją reputację na tym, co jest dla nich ważne. Uwzględnianie wyłącznie opinii publicznej oznacza ignorowanie sposobu, w jaki postrzega się Cię jako firmę godną zaufania, w którą warto inwestować. Koncentrowanie się wyłącznie na sukcesie finansowym oznacza ignorowanie potencjalnych nieetycznych sposobów zarabiania pieniędzy i tego, co mogą o tym pomyśleć grupy nacisku. Znajomość każdej z tych reputacji zapewnia mapę i narzędzie kompromisu. Wiesz, że kogoś zirytujesz ogłoszeniem, najlepiej, jeśli wiesz, kto i jaki jest potencjalny wpływ tych szkód.

Inni po prostu „za bardzo ufają instynktowi”. Organizacje potrzebują szczerzej refleksji nad tym, jak sobie radzą. Krytyczny przyjaciel, który wskazuje ryzyko i racjonalizuje swoje mocne strony. Niedopuszczalne jest, aby dyrektorzy generalni nie wiedzieli, jakie są słabe strony ich reputacji – jest to nie do przyjęcia. Nawet jeśli myślisz, że wiesz – udowodnij to. Zrozum to. Porównaj to. Zracjonalizuj to. A co najważniejsze, wiedzieć, jak nie dać się temu złapać. Zbyt wielu postrzega reputację jako konsekwencję, a nie szansę.

Ben podkreśla, że organizacje muszą znać swoich odbiorców – „wszystkich”, jak podkreśla – a następnie „wiedzieć, którzy z nich są ważni i dlaczego”. Dodaje, że najlepiej „być konkretnym, wiedzieć, jak wyrazić swoją reputację i dlaczego jest ona istotna dla pracowników, inwestorów i dostawców. Wiedzieć, że jest to cnota i jakie korzyści z niej płyną.” Według Bena, gromadząc dowody dotyczące reputacji, nie powinieneś polegać na jednej metodzie:

Badania ilościowe na dużą skalę sprawdzą się w przypadku dużej liczby odbiorców – dużych baz klientów itp. Możesz przeprowadzić solidną analizę czynników, aby ustalić, co jest naprawdę ważne i

dlatego. Nie można jednak zastosować tego samego podejścia w przypadku większej liczby interesariuszy niszowych. Na przykład, ponieważ odrębne grupy, odpowiedni politycy, dziennikarze, organizacje pozarządowe itp. nie istnieją w wystarczająco dużych grupach, aby można było przeprowadzić badania ilościowe – nawet gdyby tak było, nie uzyskano by w ten sposób bogactwa ich wiedzy. Są to eksperci posiadający bogactwo istotnych spostrzeżeń i opinii, które chcesz usłyszeć. Porozmawiaj z nimi. Dowiedz się, co myślą i dlaczego. Dobrze zaplanowane, przemyślane i niezależne badania przeprowadzone wśród interesariuszy zapewnią Ci wiedzę na temat Twojej firmy, jakiej nie uzyskasz nigdzie indziej. Przegląd Twojej reputacji oparty na dobrze przygotowanych, odpowiednich badaniach zapewni plan działania dotyczący reputacji, pozwalający na podjęcie trudnych decyzji biznesowych, ale także określenie, jakie mogą być ich konsekwencje.

Jeśli chodzi o rodzaje pytań, które należy zadawać interesariuszom, sugeruje, aby spróbować dotrzeć do sedna najgorszego scenariusza:

Kopnij ziemię (rozsądnie), dowiedz się, o ile lepsi są inni. Wiedz, co Cię kosztuje. Ale zrozum szczegóły tego, co musisz zrobić, aby to naprawić. Drążyć. Dowiedz się, czy masz pozwolenie na posiadanie określonej przestrzeni reputacji. Czy jesteś wiarygodny? Jeśli nie, to dlaczego nie? Jak sobie z tym radzisz? A poza tu i teraz musisz zrozumieć, co jest za horyzontem. Jakie trendy będą wyznaczać kontekst dla tego, jak Twoja reputacja będzie postrzegana w przyszłości? Musisz je poznać już teraz.

Prowadzenie aktywnego nadzoru nad reputacją zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz wynika z przyjętych działań:

Zidentyfikowałeś, co jest ważne, teraz musisz upewnić się, że wprowadzasz pozytywne zmiany. Mogą to być proste wskaźniki, takie jak liczba zapytań, wyniki NPS, średnie wydatki, skargi itp. Niektóre mogą być bardziej subtelne, np. korzystne warunki handlowe, „wątpliwa korzyść”, status preferowanego dostawcy itp. Korzystaj z dostępnych wskaźników, aby zachować. Przyjrzyj się im, ale upewnij się, że są zgodne z Twoimi celami biznesowymi. Jeśli tak nie jest, przestań! To nie jest ćwiczenie.

Niezmiennie, według Bena, elementem będzie powrót do interesariuszy, aby z nimi porozmawiać i „zrozumieć, jak zmienia się ich pogląd na Ciebie i jakie korzyści z tego płyną. Jest to samo w sobie działanie budujące reputację”. Technologia również zawsze pomaga w popychaniu naszego zrozumienia do przodu. W miarę ciągłego doskonalenia technologii możemy zyskać coraz lepsze zrozumienie interesariuszy. Sztuczna inteligencja (AI) wkracza nawet do systemów monitorowania. Zdaniem zespołu Signal AI, jednej z najszybciej rozwijających się firm zajmujących się sztuczną inteligencją stosowaną na świecie:

Termin „rewolucja” wydaje się zbyt często używany do określenia wpływu technologii na sektor lub branżę. Ale dzięki monitorowaniu mediów zastosowanie sztucznej inteligencji naprawdę zmieniło grę. Tradycyjne metody monitorowania mediów były powolne, kosztowne i opierały się na wskaźnikach, które nie pokazywały prawdziwego wpływu PR [public relations], takich jak ekwiwalent wartości reklamowej (AVE). Dla firm oznaczało to więcej czasu spędzonego na działaniach taktycznych, ponieważ treści tworzyło coraz więcej osób i dużym kosztem. Poszukiwanie zasięgu ważnego dla Ciebie i Twojej firmy wiązało się z korzystaniem z nieefektywnych alertów Google, zabieraniem zbyt dużej ilości czasu i podawaniem czasami nieistotnych informacji lub korzystaniem z wyszukiwań Boole'a. Ich utrzymanie wymaga czasu, aby pokazać właściwe wyniki i wiedzę o tym, jak działa Boolean, czego większość PR nie ma z oczywistych powodów. Sztuczna inteligencja uprościła ten proces, zapewniając zespołom szybki i łatwy dostęp do reakcji światowych mediów na historię w trakcie jej rozwoju, w dowolnym języku, w czasie rzeczywistym. AI wyszukuje byty, zbiór terminów związanych ze słowem, którego szukasz – na przykład analizując, jak ludzie piszą lub mówią o bytach, technologia rozpoznaje, że iPhone'ów Apple nie można jeść, a jabłka nie są ekranami dotykowymi. Kontekst jest tutaj kluczowy.

Oznacza to mniej czasu spędzonego na przeglądaniu poszczególnych mediów, stron internetowych lub alertów Google. Oznacza to otrzymywanie odpowiednich wyników w danej chwili, a także oznacza, że zespoły PR mają dostęp do spostrzeżeń opartych na danych, na zgromadzenie których wcześniej nie miałyby czasu. Masz możliwość wyszukiwania odpowiednich wyników w określonym czasie i wokół wielu tematów. Możesz na przykład zobaczyć, jak Twoja firma radzi sobie w mediach w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESG), porównać to z wynikami konkurencji i zobaczyć, gdzie się wyróżniasz, a gdzie nie, i odpowiednio zaktualizować swoją strategię biznesową. Korzystanie ze sztucznej inteligencji w tym przypadku naprawdę zaczyna pomagać w podejmowaniu decyzji, dostarczając informacji krytycznych czasowo, kiedy ich potrzebujesz. Kolejną ogromną zaletą stosowania sztucznej inteligencji jest analiza nastrojów. Ograniczenia tradycyjnego monitoringu mediów oznaczały skupienie się na wolumenie. Sztuczna inteligencja pozwala zobaczyć kontekst zasięgu. Czy jest to historia pozytywna czy negatywna? Patrząc dalej poza prasę branżową, jak wiadomość została przyjęta przez szersze społeczeństwo, w różnych regionach i językach. Sztuczna inteligencja początkowo oszczędza czas i pieniądze liderom ds. komunikacji i zespołom PR, ponieważ jest samoobsługowa i zapewnia odpowiednie wyniki w czasie rzeczywistym. Ale pozwala także zespołom ponownie zainwestować ten czas w zastosowanie i dzielenie się przydatnymi spostrzeżeniami, umożliwiając podejmowanie bardziej strategicznych decyzji i wywieranie większego wpływu na firmę. Roszczenia dotyczące takiej technologii są imponujące i jest ona coraz bardziej dostępna dla każdego, kto liczy się z reputacją.

Wyzwanie interesariuszy

Lista interesariuszy istotnych dla każdej organizacji może być obszerna. W podstawowym znaczeniu interesariuszem jest każda osoba istotna dla funkcjonowania organizacji. Nie można kwestionować znaczenia wglądu. Uzyskanie informacji, które są dla Ciebie najbardziej przydatne, oznacza (a) zrozumienie, kim są Twoi interesariusze i (b) zadawanie im właściwych, dostosowanych do nich pytań. Zrozumienie, kim są interesariusze, jest ćwiczeniem samym w sobie. Żadna grupa w organizacji nie będzie miała wglądu w pełny zakres interesariuszy. Zamiast tego informacje należy pozyskać z całej organizacji. Dostępna będzie także istniejąca baza kontaktów i sieci zainteresowanych stron, z której można będzie korzystać. Niezwykle rzadko zdarza się, aby nie doszło do żadnego kontaktu z tymi grupami lub osobami, nawet nieformalnie. Zazwyczaj interesariusze będą się różnić w zależności od typu organizacji.

Wielu odbiorców jest takich samych w różnych typach organizacji. To, co może się bardzo różnić, to poziom ważności, jaki niosą. Może się to różnić w zależności od rozważanego problemu. Innym ważnym czynnikiem w obrębie zidentyfikowanych grup jest poświęcenie czasu na dotarcie do najważniejszych osób: tych, którzy przewodzą grupom, pełnią rolę rzeczników itp. Oprócz tego należy również zwrócić uwagę na wewnętrzny proces decyzyjny dla każdego rodzaju organizacji – zarządy, doradcy, powiernicy, prezesi, komitety, a w przypadku niektórych organów sektora publicznego także politycy. Wszyscy są kluczowymi interesariuszami.

Lekcja – Interesariusze nie są statyczni, ani poglądy interesariuszy nie są statyczne

Rzeczywistość jest taka, że możesz cieszyć się bardzo dobrą reputacją wśród niektórych odbiorców, ale nie u innych. Będziesz musiał skoncentrować swoje wysiłki na grupach, które są najważniejsze i/lub tych, które naprawdę Cię nie rozumieją. Gdy odniesiesz sukces, uwaga interesariuszy może się zmienić. Niezależnie od tego, jakie informacje zbierasz – firmy ankietowe i badawcze, nieformalne opinie itp. – bądź przygotowany na to, aby robić to w sposób ciągły lub okresowy. Innymi słowy, nie zlecaj jednego raportu i nie myśl, że wystarczy. Przeciwnie, trzeba mieć cały czas oczy i uszy otwarte. Jeśli nie zwracasz uwagi lub opierasz się na nieaktualnych informacjach, po prostu nie da się zareagować.

Niebezpieczeństwo polega na tym, że im dłużej istnieje luka w zakresie „powiedzmy tak”, tym bardziej prawdopodobne jest, że rozleje się ona między interesariuszami, ponieważ często wchodzą ze sobą w interakcje. Tam się nawzajem słuchają. To może działać na twoją korzyść, ale może też działać przeciwko tobie. Niestety, negatywne przekonania rozprzestrzeniają się na ogół szybciej niż pozytywne. Może to wynikać z siły, z jaką są dostarczane. Liderów wypowiadających się w imieniu jakiegokolwiek organizacji trudniej jest zmotywować i mogą być powściągliwi w formułowaniu publicznych komentarzy. Wszyscy znamy i widzieliśmy przykłady osób, które są bardzo szczęśliwe, mogąc zaatakować organizację.

Lekcja – Nie jesteś wyłącznie odpowiedzialny za swoją reputację

Punkty przecięcia pomiędzy Twoją organizacją a podmiotami, dla których świadczy usługi, niezależnie od tego, czy są to konsumenci, klienci czy użytkownicy usług, są punktami szans i zagrożeń w zakresie reputacji. Obsługa klienta to nie tylko rozwiązywanie problemów i uszczęśliwianie ludzi. Stanowi okazję do zbudowania długotrwałych relacji i potencjalnych mistrzów.

Utrzymuj dobre relacje

Menedżerowie często z tęsknotą patrzą na firmy takie jak Apple, które skutecznie wykorzystuje swoją reputację do pobierania wyższych opłat za swoje produkty. Jej klienci kupują cały ekosystem Apple i nigdy nie marzyliby o zakupie produktu, który by się w nim nie mieścił. Rynki finansowe wiedzą, że Apple to dobry wybór i mają wobec niego wysokie oczekiwania. Apple jest świadomy wartości swoich wartości niematerialnych i prawnych, więc wie, czego oczekują od niego klienci i jego zachowania. Jest to jeden z powodów, dla których Tim Cook, dyrektor generalny Apple, poczuł się zmuszony do skrytykowania ówczesnego prezydenta USA Donalda Trumpa w szeregu kwestii – wycofania się z między innymi Porozumienie Paryskie w sprawie zmian klimatycznych, jego reakcja na masakrę w Charlottesville i jego stosunek do Marzycieli (Odroczone działanie w przypadku przybycia dzieci w wieku dziecięcym). Spodziewali się tego kluczowi interesariusze Cooka, jego klienci. Jednak Cook i Apple rozumieją również potrzebę utrzymywania dobrych relacji z prezydentem, gdy tylko jest to możliwe. Zatem wizyty prezydenta w zakładach produkcyjnych będące w istocie oznaką ich zaangażowania w wysiłki prezydenta na rzecz przeniesienia miejsc pracy do USA, członkostwo w Radzie Doradczej ds. Polityki Zatrudnienia oraz chęć spotkania się twarzą w twarz z prezydentem są zatem w jaki sposób starają się także utrzymywać dobre stosunki. Widać, jak nawet Apple stara się zrównoważyć potrzeby swoich, czasami konkurujących ze sobą, interesariuszy. Skąd potrzeba dobrych relacji? Widać, że prezydenci mają w swoich rękach los takich firm jak Apple. Ich decyzje w takich sprawach jak podatki i cła mają fundamentalne znaczenie. Bardziej szczegółowo przyjrzymy się roli polityki w reputacji w Rozdziale 5. Może to być trudne i trudne znalezienie równowagi, ale należy je rozpoznać i się nim zająć. Jednym ze sposobów, w jaki firmy takie jak Apple okazują zaangażowanie w określone działania, niezależnie od interesariusza, jest wsparcie całej siły organizacji. Potwierdza to wyraźnie Cook. Silne przywództwo i zaangażowanie w realizację celów pokazują cel interesariuszom.

Lekcja – reputacją należy kierować z góry, ale jest to obowiązek wszystkich

Wyzwanie percepcji

Czasami postrzeganie reputacji może przewyższyć rzeczywistość. To, co może zacząć życie jako całkowicie rozsądne wyjaśnienie typu organizacji, w której jesteś, zaczyna być własnym życiem. Zamiast skupiać się na tym, co robisz dobrze, historia staje się upiękuszona. To nie jest dobry PR, to jest spin. Fakty są w najlepszym razie niejasne, a w najgorszym mają na celu wprowadzenie w błąd. Rzeczywistość zostaje w tyle. Im dalej rzeczywistość pozostanie w tyle, tym większy będzie upadek, kiedy w końcu nadejdzie. I nie oszukujmy się, nadejdzie. Postrzeganie może pochodzić z wielu źródeł,

zwłaszcza z historii organizacji. To może być pozytywne lub negatywne. Firmy mogą próbować zostawić przeszłość za sobą lub zamiast tego spróbować ją przyjąć. Ale sami ludzie również noszą reputację. Osoby prywatne mogą przyjść i zaprezentować swoje organizacje. W negatywny sposób przykładem konieczności usunięcia dyrektora najwyższego szczebla, który zaczął reprezentować wszystko, co niedobre w kierowanej przez niego organizacji, był Travis Kalanick, dyrektor generalny Ubera. Nie ma wątpliwości, że pomógł raczkującemu start-upowi zostać liderem świata. Niewiele to jednak pomogło, aby na długo zamaskować toksyczną kulturę. Skandal związany z molestowaniem seksualnym, pozornie pogardliwy stosunek Kalanicka do kobiet, twierdzenia o kulturze „brat”, nagrania, na których krzyczy na kierownicę, wszystko to złożyło się na kiepskie wrażenie na temat samego Ubera. Głowa, jeśli można tak powiedzieć, zainfekowała ciało i zagrażała jego przyszłemu istnieniu. Ale istniały również podstawowe problemy biznesowe, którymi Uber zbyt długo nie potrafił się zająć. Wiele osób kwestionowało ten model biznesowy, po czym w wielu krajach nadal występowały problemy związane z zachowaniem kierowców i sprawdzaniem przeszłości kierowców przez firmę. Zarzuty dotyczące napaści na tle seksualnym i wyroków skazujących za gwałty sprawiły, że wezwania do podjęcia rzeczywistych działań stały się głośniejsze. Potem pojawiły się historie o śledzeniu celebrytów i polityków oraz próbach osłabienia działania dziennikarza. Ostateczne odejście Kalanicka dało Uberowi szansę na fundamentalną i krytyczną zmianę, aby poinformować kluczowych interesariuszy, jak bardzo się zmienił. Taka zmiana wymaga zespołu przywódczego, który jest gotowy słuchać i uczyć się, a w rezultacie wprowadzać rzeczywiste i trwałe zmiany. Jeśli obejmuje to pozbycie się ludzi, którzy są „winni” złego zachowania lub nie podpiszą się pod nowym reżimem, to należy ich wyrzucić. Pomysł, że wystarczy zmienić dyrektora i wszystko pójdzie dobrze, jest bardzo odległy od przypadku. Zmiany muszą mieć charakter systemowy i długoterminowy. Niełatwo przekonać zainteresowane strony, zwłaszcza polityków, a usunięcie plamy złego zachowania wymaga czasu. Dla reputacji nie jest dostępny żaden produkt do natychmiastowego usuwania plam. W tym wszystkim Uber mógł przynajmniej polegać na dużym wzroście popularności wśród opinii publicznej i szerokim korzystaniu z jego usług. Nawet w najgorszych czasach baza klientów była lojalna i rosła. Jednak firma w dalszym ciągu boryka się z problemami regulacyjnymi, zwłaszcza związanymi z ciągłymi problemami związanymi z działalnością w Londynie. Nie tylko Londyn ma problemy z Uberem, ale pozostaje to jedna z najbardziej głośnieńskich bitew. Organ regulacyjny Transport for London (TfL) podjął działania przeciwko przewoźnikowi głównie ze względu na brak ochrony pasażerów. Kiedy po raz pierwszy ogłoszono „zakaz”, Uber szybko zmotywował użytkowników usług do wywarcia presji na TfL i burmistrza Londynu za pośrednictwem internetowej petycji, pod którą zebrano ponad 800 000 podpisów. Następnie Uber otrzymał czas na naprawienie niedociągnięć według uznania TfL. W tym czasie Uber podjął drastyczne działania, próbując odbudować swoją reputację. Jej reklamy przedstawiały na przykład szeroką gamę wdrażanych środków bezpieczeństwa. Podjęto wysiłki, aby nawiązać kontakt z szerszą społecznością biznesową. Kiedy nowy dyrektor generalny, Dara Khosrowshahi, objął stanowisko, jednym z jego pierwszych posunięć była wizyta w Londynie i spotkanie z TfL. Było to bardzo widoczne zerwanie z postawami i podejściem z przeszłości, ery Kalanicka. Ale nic z tego nie powstrzymało nałożenia „zakazu” pomimo czasu przeznaczonego na ulepszenia. W tym i podobnych przypadkach zainteresowane strony szukają dowodów na zmianę. Prawdziwą władzę mają jednak organy regulacyjne, które potrzebują w pełni szczegółowych dowodów. Jest to przykład konieczności zrozumienia motywacji interesariuszy, ale także charakteru ich procesu decyzyjnego.

Lekcja – Konsekwentnie rób podstawy prawidłowo

Widzimy potencjalną wartość reputacyjną u dyrektorów generalnych przemieszczających się między organizacjami. Powołanie nowego lidera może wyrzucić pozytywny wpływ, podobnie jak zapewnienie usunięcia słabo radzącego sobie lidera. Według Andrew Hawkinsa:

one (organizacje) muszą być bezwzględne w ocenie wpływu różnych grup i jednostek na ich wyniki finansowe. Ocena, którzy interesariusze są ważniejsi od innych, może być trudna, ale wiele organizacji będzie stosować model koncentrycznego pierścienia do mapowania interesariuszy, w którym jednostki i odbiorcy bliżej centrum są ważniejsi niż ci z kręgów zewnętrznych. Jeśli publiczność lub osoba fizyczna nie ma dosłownie żadnego wpływu na Twój organ regulacyjny lub środowisko operacyjne, nie przejmuj się nimi zbytnio

Dostępne są inne modele mapowania interesariuszy, a niektóre próbują przypisywać rzeczywiste liczby. Ważne jest jednak, aby listy interesariuszy były regularnie aktualizowane i odzwierciedlały zmieniające się okoliczności – nowe kwestie, zmiany sektorowe, zmiany w rządzie itp. Wszystko to może zmienić względne znaczenie lub wpływ interesariusza. To z kolei może oznaczać konieczność podjęcia konkretnych działań. Omawiając ten aspekt z Andrew, powiedział:

Zapewniając klientom wgląd w reputację przez kilka dziesięcioleci, uderzające jest to, jak wiele organizacji zleca badania reputacji, które następnie odkłada się do czasu, aż następny kryzys oznacza, że znów są traktowane poważnie. Taka jest praktyka najgorszych graczy. Najlepsi będą wiązać swoje gromadzenie spostrzeżeń z planami strategicznymi organizacji, tworząc cykl obejmujący wgląd, prowadzący do planowania, prowadzący do działania, prowadzący do wglądu. Wszystko musi być poparte mierzalnymi celami, aby utrzymać lub poprawić wskaźniki reputacji, aby zespoły mogły zostać pociągnięte do odpowiedzialności za ich osiągnięcie.

Jest to rodzaj pozytywnego cyklu, który organizacje powinny starać się wdrożyć, a nie seria przypadkowych, często przypadkowych spotkań z wieloletnimi sojusznikami interesariuszy, które stanowią przykład wszystkiego, co może być złego w zaangażowaniu interesariuszy. Andrzej sugeruje:

organizacje powinny regularnie śledzić środki wewnętrzne i zewnętrzne, prawdopodobnie co sześć miesięcy. Typowy cykl obejmowałby jedną roczną falę kompleksowego śledzenia i skromniejszą falę sześć miesięcy później. Główne rozwiązania organizacyjne zostaną wprowadzone po corocznej kompleksowej fali działań, a w razie potrzeby – sześć miesięcy później. Mądrze dodaje także, że „w miarę możliwości organizacje powinny unikać podsycania konfliktów interesów i znaleźć sposób na oddzielenie otrzymywanych porad od pomiaru ich wpływu”.

Reputacja przez stowarzyszenie

Ankieta przeprowadzona wśród liderów i członków europejskich stowarzyszeń przeprowadzona przez Ellwooda Atfelda sugeruje, że jednym z kluczowych zadań stowarzyszenia członkowskiego jest poprawa reputacji sektora.⁸ Ustalono również, że 96% uważa, że reputacja sektora jest albo ważna (22%) lub bardzo ważna (74%) w osiągnięciu korzystnych wyników polityki. Uświadamia nam to, że aby mieć wpływ na politykę, potrzebna jest dobra reputacja oraz że Twoja reputacja jest, przynajmniej częściowo, powiązana z osobami w Twoim otoczeniu. Przyjmując odwrotną perspektywę, który prawnik polityk chciałby być blisko powiązany z organizacją lub sektorem o złej reputacji? Gdzie są w tym głosy na nich? Jaki rząd chciałby bronić organizacji lub sektora o złej reputacji? Czy to na pewno argument za interwencją rządu? Jest to temat, do którego powrócimy w rozdziale 5. Organizacje, które chcą mieć większy wpływ na kształtowanie polityki, muszą poświęcać czas na swoją reputację. Wystarczy zwrócić uwagę na zmianę losów mediów społecznościowych i firm technologicznych. Będąc ulubieńcami polityków, teraz staną się celem regulacji i podatków. Upadek wielkich gigantów technologicznych był błyskawiczny. Przyjrzyjmy się pokrótce niektórym zmianom stanowiska, jakie przyjął Facebook, próbując odzyskać inicjatywę reputacyjną. Po uprzednim stwierdzeniu, że nie ma żadnego prawdziwego problemu, którym można by się zająć w związku ze szkodliwymi treściami,

dyrektor generalny Mark Zuckerberg stwierdził, że: „Nie da się usunąć wszystkich szkodliwych treści z Internetu, ale gdy ludzie korzystają z dziesiątek różnych usług udostępniania – a wszystko to własne zasady i procesy – potrzebujemy bardziej ujednoczonego podejścia”. Zaczęło to przesuwac debata z „nie potrzebujemy regulacji” do potencjalnie skomplikowanego lub prawie niemożliwego zadania polegającego na zaprojektowaniu regulacji, które można zastosować do „dziesiątek różnych usług współdzielenia”. Każda usługa ma swoją własną charakterystykę i wyzwania, zwłaszcza jeśli chodzi o treść, dlatego uzgodnienie „standaryzowanego podejścia” między platformami i krajami jest, delikatnie mówiąc, trudne. To nowe podejście, w którym Facebook stara się być w awangardzie, pozwala mu spróbować ustalić warunki debaty. W dokumencie „Wyznaczenie dalszych działań” przedstawiono charakter wyzwania, zadano pytania, które pomogą posunąć debata do przodu, a następnie zaproponowano wytyczne dotyczące wszelkich regulacji. Nastąpiło to około rok po tym, jak Zuckerberg w internetowym artykule redakcyjnym „Washington Post” i na swojej stronie na Facebooku wezwał do wprowadzenia regulacji w czterech obszarach – wyborów, szkodliwych treści, prywatności i przenoszenia danych. W jego głosie brzmiał skruszony stwierdzenie: „Uważam, że dobre regulacje mogą w najbliższej przyszłości zaszkodzić biznesowi Facebooka, ale w dłuższej perspektywie będą lepsze dla wszystkich, łącznie z nami”. Bardziej sceptyczna osoba mogłaby wskazać na zaniedbania Facebooka w zakresie ochrony danych osobowych lub odpowiedniego poradenia sobie ze skandalem Cambridge Analytica. Sugerując, że „jesteśmy w tym wszyscy razem”, Facebook może zapewnić, że nie zostanie on wyróżniony szczególną uwagą, co mogłoby z kolei wyrządzić szkody ekonomiczne. Inną równie trudną kwestią dla wielu firm technologicznych jest wysokość podatku, jaki powinny płacić. Zuckerberg wierzy, że „firmy technologiczne powinny służyć społeczeństwu” i w tym celu Facebook wspiera inicjatywę Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), mającą na celu stworzenie sprawiedliwych globalnych zasad podatkowych wynikających z cyfryzacji gospodarki. Ponownie widać, że Facebook postąpił całkowicie słusznie, wzywając do uporządkowania sytuacji podatkowej, ale to, czy inicjatywa OECD prawdopodobnie w najbliższym czasie przedstawi wykonalne i możliwe do zrealizowania plany, jest bardziej dyskusyjne.

Lekcja – nikt nie jest odporny, nawet najwięksi mogą nie sprostać wyzwaniom związanym z utratą reputacji

W mediach pełno jest relacji biznesowych, które dobiegają końca nie tylko ze względu na obawę przed utratą reputacji, ale także dlatego, że stowarzyszenie wysłała sprzeczne komunikaty lub podważa wartości lub etykę organizacji. Po prostu ft po prostu już nie działa. Weź ten tweet od Grega Glassmana, dyrektora generalnego CrossFit. W odpowiedzi na tweet Instytutu Pomiarów i Oceny Zdrowia stwierdzający, że „rasizm i dyskryminacja to krytyczne problemy zdrowia publicznego wymagające pilnej reakcji. #BlackLivesMatter”¹³ Glassman odpowiedział, mówiąc: „To FLOYD-19”, najwyraźniej próbując dokonać „humorystycznego” porównania między blokadami wprowadzonymi w wyniku Covid-19 a śmiercią George’a Floyda z rąk funkcjonariuszy policji w Minneapolis . Nie zabrakło przeprosin i zapewnienia, że Glassman, siedziba CrossFit i społeczność CrossFit „nie będą tolerować rasizmu”. Przeprosiny w serii tweetów ukazały się na firmowym koncje CrossFit, a nie na własnym koncje Glassmana, na którym opublikowano oryginalny tweet.

Według mediów pojawił się także e-mail, w którym Glassman w sposób lekceważący i obraźliwy odpowiedział spółce zależnej firmy, prosząc o oświadczenie w sprawie śmierci George'a Floyda. W rezultacie stowarzyszone siłownie usunęły nazwę CrossFit, a Reebok ogłosił, że kończy współpracę z firmą. Pomimo słów przeprosin Glassman w dalszym ciągu był oskarżany o rasizm. W ciągu kilku tygodni Glassman musiał sprzedać firmę. Pierwsze oświadczenie nowego właściciela? „Rasizm i seksizm są odrażające i nie będą tolerowane w CrossFit”. Kiedy organizacje muszą uporać się z kwestiami relacji, mają kilka możliwości:

1) Trzymajcie się razem – mogą być zadowoleni ze związku i wierzyć, że wyolbrzymiono potencjalne szkody, niekorzystna uwaga będzie krótkotrwała lub że można więcej zyskać okazując lojalność. Może to wzmocnić relację, co w dłuższej perspektywie może przynieść więcej korzyści. Należy to zrównoważyć z uwagą, jaką niewątpliwie będzie wiązać się z trzymaniem się razem.

2) Dokonaj przeglądu relacji – to pozwoli zyskać czas na podjęcie ostatecznej decyzji i pozwoli na wyrażenie wszelkich przeprosin lub obiecanych zmian w zachowaniu. Należy to zrównoważyć z twierdzeniem o braku jasnych działań i opóźnieniach. Zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że zakończysz związek w wyniku przeglądu, ale nie otrzymasz żadnej pochwały za podjęcie szybkiej wstępnej decyzji.

3) Zakończ relację – szybka decyzja świadczyłaby o przywództwie, ale potencjalnie oznaczałaby brak lojalności, zwłaszcza jeśli problem jest złożony.

Oczywiście wszystkie te kierunki działania są kwestią równowagi. Ale jeśli jakiegokolwiek działania dowolnego dostawcy lub partnera handlowego są w tak dużym stopniu sprzeczne z Twoimi własnymi standardami, wartościami i etosem, to gdzie jest korzyść z trzymania się ich? Pytania zadawane organizacjom znajdującym się w kryzysie są często bardzo uproszczone i nie oddają pełnego obrazu tego, co się wydarzyło. Jeśli jednak organizacja nie potrafi wytłumaczyć się równie prosto, musi być przygotowana na ciągłą presję w tej sprawie. Często po kryzysie konieczne są zmiany. Gdyby wszystko działało idealnie, kryzys w ogóle by nie powstał. Niektóre organizacje obiecują niezależne dochodzenie jako sposób na uspokojenie interesariuszy i rozwiązanie problemu. Każda prawdziwie niezależna ocena będzie wymagała dogłębnego zbadania wszystkiego, począwszy od zachowania personelu, a skończywszy na harmonogramach, strukturach raportowania, dokumentach i procedurach. Niezależne dochodzenie będzie również wymagało swobodnego stwierdzenia, co poszło nie tak i przedstawienia zaleceń dotyczących wymaganych zmian. Zmiany te i rozwiązania problemu muszą opierać się na wnikliwości i determinacji w dążeniu do zapewnienia zmiany. Wszystko, co jest bardziej powierzchowne lub mniej niezależne, po prostu zakończy się niepowodzeniem. To sprawia, że przyjęcie proponowanych rozwiązań jest wręcz fundamentalne. Zlecenie przeglądu firmie zewnętrznej, a następnie zignorowanie jej wniosków byłoby grą w rosyjską ruletkę z reputacją. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy początkowy kryzys był bardzo głośny. Ignorowanie rozwiązań wystarczyłoby, aby ponownie zainteresować media. Ignorowanie rozwiązań oznaczałoby nowy punkt widzenia w historii i zapewniłoby mediom pretekst, jakiego potrzebują, aby ponownie przyjrzeć się historii i ją kontynuować. Obietnica niezależnej recenzji może przez niektórych zostać odebrana jako powierzchowna próba oszukania mediów, ale może przynieść realne korzyści. Recenzja może wnieść nową perspektywę i nie niesie ze sobą potencjalnych uprzedzeń ani obaw dotyczących istniejących relacji. Niesie to ze sobą pewność niezbędną zespołom i zarządom wyższego szczebla do wdrożenia zalecanych zmian. Do przeprowadzania takich przeglądów często wybierani są prawnicy. Nigdy nie ma jednego powodu, ale obejmuje on umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, zadawania trudnych pytań, podążania za dowodami, dokądkolwiek ich zaprowadzą i tak dalej. Ale, co prawdopodobnie ważniejsze, czerpią korzyści z samej reputacji prawnika. Niesie ze sobą atmosferę profesjonalizmu i niezależności. Prawnicy również czerpią korzyści z własnych, rygorystycznych wymogów regulacyjnych. Obejmują one wszystko, od prania pieniędzy po konflikty z klientami. Nie oznacza to, że taką recenzję należy po prostu położyć na stole zarządu lub biurku redaktora gazety lub serwisu informacyjnego. Można i należy rozważyć także prezentację niezależnego raportu – nie jako sposób na omówienie ustaleń lub pozytywne naświetlenie ustaleń, ale po to, aby pomóc w zapewnieniu kontekstu i tła. Należy przedstawić harmonogram wdrożenia proponowanych zmian i może być wymagane wyjaśnienie, dlaczego niektóre ustalenia są traktowane priorytetowo w stosunku

do innych. Jakie wnioski można zatem wyciągnąć z organizacji, których reputacja załamuje się w czasie kryzysu?

- 1) Czasami kryzys jest tak toksyczny, że wypiera całe dobro nagromadzone przez lata. „Reputacja zdolności” po prostu się kończy.
- 2) Jeśli organizacja ma „formę”, czyli doświadczyła poprzednich kryzysów, oznacza to, że zaczyna z niższej pozycji, a jej reputacja jest już nadszarpnięta.
- 3) Działania podejmowane w jednym miejscu, czy kraju, nie są już tam izolowane dzięki globalnym kanałom medialnym.
- 4) Niektóre kryzysy i zarzuty są po prostu bardziej toksyczne niż inne.
- 5) Jeśli twoi przyjaciele i sojusznicy nie będą z tobą, to nikt inny tego nie zrobi.
- 6) Im bardziej konkurencyjny jest rynek, na którym działasz, tym więcej jest możliwości odejścia od Ciebie i tym większe prawdopodobieństwo, że spotka Cię krytyka ze strony branży.

Wszystkie organizacje powinny rozważyć, czy tego rodzaju czynniki ich dotyczą.

Dokąd stąd pójdziemy?

Jak zaczynamy odkrywać, budowanie reputacji to coś więcej niż tylko dostarczanie dobrych wiadomości. Chodzi o poznanie i zrozumienie interesariuszy, ich oczekiwań i wiedzy. Oznacza to umiejętność radzenia sobie z nieporozumieniami lub dezinformacją. Ale musi to również oznaczać zaangażowanie się w radzenie sobie z brakami wewnątrz. To właśnie oznacza autentyczne zaangażowanie w dbanie o swoją reputację.

Wyprzedzić reputację

Nie ma jednego idealnego sposobu na budowanie i ochronę reputacji. Zamiast tego istnieje wiele splecionych pasm. Całkowite wyeliminowanie wszystkich aspektów reputacji jest prawie niemożliwe, ale można zrozumieć związane z nią ryzyko i zaradzić mu. Uważam, że rozwój reputacji składa się z trzech etapów:

- 1) Budowanie – wczesne etapy Wszystkie organizacje potrzebują wstępnego okresu oceny przed podniesieniem świadomości i poinformowaniem interesariuszy o tym, co robisz i co reprezentują.
- 2) Utrzymanie – stan ustalony Ten etap koncentruje się na informowaniu interesariuszy, ale także utrzymaniu świadomości nowych problemów w miarę ich pojawiania się. Na tym etapie, jak na wszystkim innym, chodzi w równym stopniu o próbę spojrzenia w przyszłość i podjęcie działań wyprzedzających. Stan ustalony nie musi być reaktywny, może być proaktywny.
- 3) Ochrona – w chwilach presji Organizacje muszą podjąć wszelkie niezbędne działania, szczególnie w czasie kryzysu, aby uspokoić interesariuszy. Może to oznaczać podjęcie działań naprawczych. Ten etap jest łatwiejszy do zrealizowania, jeśli wykonano poprzednie, tak aby zainteresowane strony rozwinęły zrozumienie i zaufanie.

Lekcja – rozpoznaj, na jakim etapie jesteś

Jak w przypadku każdej decyzji, zawsze zaczynaj od podstaw. W przypadku reputacji należy zadać pytanie, kto jest za nią odpowiedzialny? Może to należeć do osoby odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem. Może to wchodzić w zakres komunikacji. Odpowiedzialny może być dyrektor prawny, ale czy można zarządzać reputacją wyłącznie poprzez prawo? Jak już widzieliśmy, „samo” przestrzeganie

prawa może nie wystarczyć do zarządzania reputacją. To pokazuje drugie podstawowe wyzwanie. Czy osoba odpowiedzialna ma do dyspozycji narzędzia umożliwiające zarządzanie reputacją? Zbyt często odpowiedź brzmi nie. Prawnik nie kontroluje HR. Dział HR może pełnić funkcję komunikacji wewnętrznej z personelem, ale nie pełnić roli komunikacji zewnętrznej. Jeśli komunikacja jest „dowódcą”, często nie ma ona miejsca w sali posiedzeń zarządu, co może powodować brak widoczności. I tak dalej. Moim argumentem jest to, że żadna pojedyncza osoba nie jest w stanie zająć się wszystkimi aspektami reputacji, zatem owocnym podejściem jest to, aby dyrektor generalny lub osoba mu na podobnym stanowisku ponosiła ogólną odpowiedzialność za reputację. Dlaczego? Ponieważ tylko oni mogą zapewnić wykorzystanie wszystkich niezbędnych dźwigni. Ostatecznie wszyscy im podlegają. Bez tego rodzaju nadzoru pojawią się luki, ponieważ różne części organizacji po prostu będą zajmować się tym elementem reputacji, który im towarzyszy. Takie izolowane podejście ostatecznie doprowadzi do kłopotów. Im bardziej przywódcy wyższego szczebla dostrzegają wartość w zarządzaniu reputacją, tym więcej zasobów będą na to przeznaczать. Wartość reputacji należy wykazać w sposób, który odpowiada różnym potrzebom zespołu przywódczego. Oznacza to wiedzę i zrozumienie, jakie są te potrzeby oraz wdrażanie wartości lub środków, które umożliwiają skuteczną komunikację z nimi; mówić właściwym językiem i, jeśli to konieczne, pokazywać, gdzie wysiłki przyniosły rezultaty innym. Nie ma nic lepszego niż odrobina zawstydzenia wobec konkurentów lub innych osób w branży w celu zwrócenia uwagi

Lekcja – Pomyśl o tym, kto tak naprawdę ma kontrolę

Teraz, gdy już rozważyłeś, kto jest odpowiedzialny, jakie powinny być pierwsze kroki?

Patrzeć w przyszłość

Wszyscy byliśmy świadkami wielu spektakularnych niepowodzeń organizacji w reakcjach na Covid-19. Trzeba jeszcze zobaczyć długoterminowe konsekwencje, ale już jest jasne, że „kontynuacja” niszczenia reputacji w wyniku nowych, ale powiązanych historii nadal trwa. Nawet jeśli początkowa burza minie, media i politycy mają długą pamięć. Firma szybkiej mody Boohoo przeżywa jeden z takich kryzysów, który rozgrywa się na przestrzeni tygodni i o którym wspominają media. Przyniosło to natychmiastowe problemy finansowe, a także potencjalne długoterminowe konsekwencje polityczne. Istota sprawy Boohoo dotyczy zarzutów dotyczących współczesnego niewolnictwa w jej łańcuchu dostaw. Po pierwszych doniesieniach mediów o niskich płacach (3,50 funta za godzinę) oraz wyjątkowo złych i niebezpiecznych warunkach w fabrykach produkujących odzież w Leicester w Wielkiej Brytanii wyznaczono niezależnego prawnika, który przeprowadził pełną kontrolę. Według „The Times” wartość firmy została odjęta w ciągu kilku tygodni od chwili, gdy ta wiadomość się rozeszła.² Firma Boohoo zdała sobie sprawę z powagi problemu i wpływu na głównych interesariuszy, czyli konsumentów z młodszej grupy wiekowej. Zatem wraz z niezależnym dochodzeniem zainwestowano 10 milionów funtów w celu „wyeliminowania nadużyć w łańcuchu dostaw” oraz przyspieszono prace z dwoma audytorami łańcucha dostaw. Zwolniła także dostawców za złamanie już ustalonego kodeksu postępowania – co oznacza wyraźne, natychmiastowe i publiczne oznaki działania. Niemal natychmiast po ujawnieniu tej historii firmy Next, ASOS, Very i Zalando, które oferują produkty Boohoo (i inne marki, których jest właścicielem), przestały sprzedawać swoje towary. Oczywiście Boohoo mogła znaleźć drogę powrotną, ale była to wyraźna wczesna oznaka skali wyzwania. Musi odzyskać wiarę sprzedawców swoich marek, ponieważ oni również muszą brać pod uwagę swoją reputację. Jeden z największych inwestorów Boohoo, Aberdeen Standard Investments, sprzedał 27 milionów akcji po tym, jak powiedział o odpowiedzi na zarzuty: „Uważamy, że ich reakcja [zespołu zarządzającego Boohoo] jest nieodpowiednia pod względem zakresu, terminów i wagi”. Inni inwestorzy zbadali sytuację, a niektórzy przynieśli więcej akcji. Nigdy nie ma jednego całkowicie jasnego obrazu sytuacji, a różne organizacje będą reagować na różne sposoby. Czasami może to sprowadzać się do tego, czy

mają oni nazwę publiczną lub bazę konsumentów. Sposób, w jaki na przykład reaguje Next, może różnić się od reakcji instytucjonalnej spółki akcyjnej o nieznanym renomie. Jednakże już wcześniej wyrażano obawy dotyczące warunków pracy w Leicester, zatem słusznie zadano pytania dotyczące tego, dlaczego sprzedawcy detaliczni z branży odzieżowej posiadający łańcuch dostaw w mieście nie podjęli działań. Nawet jeśli firmy mogły nie ogłaszać niczego publicznie w momencie zgłaszania pierwotnych obaw, na przykład jeśli same nie zostały wymienione, oczywistym krokiem byłoby dokonanie przeglądu sytuacji, sprawdzenie pod kątem słabych punktów, a następnie w razie potrzeby podjęcie działań zaradczych. Przynajmniej w późniejszym czasie mogliby wykazać, że podjęli działania, gdy tylko sprawa wyszła na jaw. Właśnie takiego zachowania chcą widzieć interesariusze i które chroni reputację. Im bardziej organizacje będą wyprzedzać konkurencję pod względem oczekiwań wobec nich, tym lepiej będą w stanie utrzymać swoją reputację.

Lekcja – Wiedza bez działania nie zostanie wybaczona

Pomysł, jakoby można było całkowicie uniknąć ataków ze strony aktywistów, grup interesu lub grup prowadzących kampanię, byłby nieprawdziwy. Zawsze będą pojawiać się wyzwania, a w otwartym, demokratycznym społeczeństwie należy je przyjąć z radością. Żadnej organizacji nie można po prostu pozwolić na robienie tego, co chce. Niektóre organizacje blisko współpracują z osobami, które mogą stanowić dla nich wyzwanie, w związku z czym pytania zadawane są przede wszystkim za zamkniętymi drzwiami. Po raz pierwszy pisałem o niektórych strategiach stosowanych przez aktywistów do ataków na firmy, ale także o ich reakcjach już w 2003 roku, więc nie jest to nic nowego.⁵ Zespoły przywódcze muszą wybrać podejście, które pomoże im nadążać za zmieniającymi się wyzwaniami. Jednym ze sposobów może być współpraca z grupami aktywistów lub organizacjami pozarządowymi, które mogą działać jako krytyczni przyjaciele i utrzymywać ich na właściwej drodze. Inni mogą zdecydować się na „outsourcing” swoich procedur zgodności, aby zachować poziom niezależności, a innym osobom z zewnątrz łatwiej jest kontrolować, co robi organizacja. Pozwala organizacji powiedzieć: „Nie wierz nam na słowo, spójrz na tę niezależną ocenę”. Takie oceny mogą obejmować wszystko, od relacji z pracownikami po zarządzanie łańcuchem dostaw i pozyskiwanie materiałów wykorzystywanych w produkcji. Jednak oczekiwania zmieniają się z biegiem czasu. Wystarczy wziąć pod uwagę, w jaki sposób organizacje dbają o nasze dane osobowe i udostępniają je oraz jak szybko zmieniło się podejście w tej kwestii. Ponieważ dane osobowe są „ceną, którą warto zapłacić” za bezpłatne usługi i produkty, jesteśmy teraz bardziej świadomi wartości naszych danych i tego, w jaki sposób organizacje wyciągają z nich zwroty finansowe. Następnie są tworzywa sztuczne jednorazowego użytku. Kilka lat temu niewiele osób martwiło się zakupem butelki wody, a następnie wyrzuceniem samej butelki. Obecnie wiele osób nosi przy sobie butelki wielokrotnego użytku, a w niektórych miastach zainstalowano fontanny z wodą pitną. Zewnętrzne procedury zapewnienia zgodności muszą zostać zaktualizowane, aby spełniały obecne oczekiwania, a nie te z przeszłości. Dlaczego takie zmiany zachodzą? Nie ma jednego powodu. Zamiast tego często jest to kumulacja czynników na przestrzeni czasu. Jednak najważniejszym z nich będą kampanie oraz uwaga polityczna i medialna. W tym przypadku zawsze warto poznać sposób działania organizacji prowadzących kampanie. Jeśli osiągną to, o co walczą, bardzo rzadko dobiegają końca. Zamiast tego będą chcieli wykorzystać to osiągnięcie i przejść do kolejnego etapu. Kampanie nigdy nie są statyczne. Kampanie na rzecz zdrowia publicznego nie kończą się po zapewnieniu zmiany, takiej jak podatek od cukru lub zwykłe opakowanie, zamiast tego mają na celu przejście do nowego celu politycznego. Rozmowy toczą się dalej, a poziom oczekiwań wzrasta. Rzadko zdarza się, aby oczekiwania kiedykolwiek wzrosły. Konieczność jak najszybszego przywrócenia funkcjonowania gospodarki po kryzysie związanym z Covid-19 może doprowadzić do okresu, w którym w szczególności przedsiębiorstwa będą mogły na pewien czas odłożyć na bok priorytety inne niż wzrost. Wielu działaczy na rzecz ochrony środowiska wyraziło już takie obawy, wierząc, że cele związane ze zmianami klimatycznymi mogą zostać „wstrzymane”, co może mieć potencjalnie ogromne

konsekwencje. Bycie na poziomie oczekiwań oznacza także uwzględnienie przeciwników kampanii i ich stanowiska. Oznacza to myślenie o tym, w jaki sposób mogliby cię zaatakować i gdzie są twoje słabe punkty. Poza tym trzeba myśleć przyszłościowo. Posiadanie tego poziomu świadomości i zrozumienia przeciwników kampanii oznacza:

1) Zwrócenie się do nich wewnętrznie – jeśli poruszyli kwestię wymagającą rozwiązania, musisz zrobić wszystko, co w Twojej mocy, aby rozwiązać problem. Niezastosowanie się do tego może wyglądać na zaniedbanie i nie zapewnia żadnej ochrony Twojej reputacji w przyszłości.

2) Zwracanie się do nich zewnętrznie – nie zawsze trzeba przyjmować krytykę na leżąco. Przeciwnicy nie zawsze będą mieli rację i mogą nie być świadomi najnowszych osiągnięć, jakie poczyniłeś. Czasami walka jest całkowicie słuszna, aby bronić swojej pozycji. Wróćmy do punktu, w którym kampanie często stanowią postęp. Jeśli w jednym punkcie ustąpisz, dokąd to doprowadzi rozmowę? Zewnętrznie może to oznaczać większe zainteresowanie mediów, ale prawie na pewno będzie to oznaczać także rozważania polityczne. Częścią zrozumienia kampanii jest rozpoznanie, na czym będą skupiać swoje wysiłki. Zbyt łatwo jest zwrócić taką uwagę osobiście, ale rzeczywistość jest taka, że kampanie będą skierowane do Ciebie, Twoich konkurentów i osób z Twojej branży, ale także odbiorców politycznych. Dlaczego? Ponieważ jeśli uda im się przekonać odbiorców politycznych, nie ma znaczenia, jakie jest twoje stanowisko, zamiast tego politycy uchwalą prawo i zmuszą cię do jego przestrzegania.

Ale twoi konkurenci również mogą wywierać presję na ciebie. Tam, gdzie podejmą rozmowę, możesz nie mieć innego wyjścia, jak tylko podążać za ich przykładem. Ich pozycja staje się standardem, według którego oceniani są wszyscy inni. Jeśli ich nie dopasujesz, ryzykujesz, że rynek się od ciebie odsunie. Może to oznaczać, że musisz pomyśleć nie tylko o ich dorównaniu, ale także o ich przekroczeniu. To z kolei wiąże się z ryzykiem „wyścigu zbrojeń”, który może nikomu nie odpowiadać, dlatego zawsze uważaj na ruchy, które służą jedynie przypadkowemu zwiększeniu ciśnienia.

Skupia się to na tym, aby nie podejmować pochopnych decyzji po prostu w celu poradzenia sobie z krótkotrwałą presją. Zamiast tego przeanalizuj konsekwencje.

Lekcja – reputacja nie dotyczy tylko Ciebie

Rzecznictwo

Duża część wartości reputacji czerpie się z rzecznictwa. Nie chodzi tylko o to, co mówisz interesariuszom o swoich działaniach, ale także o reagowanie na krytykę innych. Jednak poparcie nie polega tylko na tym, co mówisz. Powinno to być także to, co mówią o Tobie inni i ich chęć obrony i reagowania w Twoim imieniu. Istnieją różne terminy określające osoby i organizacje chcące to zrobić – zwolenników, zwolenników, przyjaciół, sojuszników, mistrzów. Im silniejsza reputacja, tym większe prawdopodobieństwo, że Twoje argumenty i odpowiedzi zostaną uwierzone. Argumenty i odpowiedzi, które wysuwasz, nie mają na celu jedynie odpowiedzi lub przeciwstawienia się krytyce czy poglądom przeciwników, ale także w uprzejmy sposób podważenia ich autorytetu w danej sprawie – najprościej mówiąc, postawienia znaku zapytania przy ich reputacji. Słabsza reputacja z ich strony szkodzi temu, jak często będą słuchani. Według raportu Ipsos Unlocking the Value of Reputation: The Definitive Link Between Corporate Reputation and Better Business Efficiency konsumenci chętniej zobaczą reklamy firm, którym ufają i uwierzą im, a następnie zgodnie z nimi skorzystają. Ale odwróć to. Słabsza reputacja szkodzi temu wpływowi i stawia Cię w niekorzystnej sytuacji w stosunku do innych. W tym miejscu kluczowe znaczenie ma opracowanie kluczowych przesłań. Można je przekazywać w różnych formach pisemnych, podczas bezpośredniego zaangażowania, ale także w drodze rozmów kwalifikacyjnych. Kiedy nowy lider wchodzi do organizacji, zawsze będzie chciał zostawić w niej własne odciski palców.

Jednak bardzo często zmiana przywództwa jest spowodowana kryzysem. W tych okolicznościach nowy lider musi:

- 1) W pierwszej kolejności przejrzyj zachowanie organizacji, które doprowadziło do kryzysu.
- 2) Udostępnij wnioski z dowolnej recenzji.
- 3) Wyznacz nową ścieżkę na przyszłość.

Ale co najważniejsze, należy to zrobić w sposób publiczny. Dlaczego? Aby zaufanie i pewność siebie można było odbudować. Niektórym odbiorcom może zaistnieć potrzeba bardziej szczegółowego niż innym omówienia podejmowanych działań. Nie należy zakładać, że takie informacje docierają do nich np. za pośrednictwem mediów. W tym przypadku nic nie zastąpi bezpośredniego zaangażowania. Umiejętność przedstawienia swojej strony i wystawienia się na przesłuchania i pytania często stanowi część odpowiedzi przy budowaniu reputacji, ale z pewnością podczas jej odbudowy. Jest to czas, w którym niezbędna jest pełna ekspozycja na oczyszczające światło.

Kryzys

Dla wielu liderów to czas kryzysu, który naprawdę niesie ze sobą skupienie się na reputacji – osobistej i organizacyjnej. Andrew Hawkins, były prezes Savanta ComRes, uważa:

reputacja nie może ukryć się przed zachowaniem; oba powinny i prawdopodobnie będą takie same. Jeśli źle zachowująca się organizacja ma problem z reputacją, środki podjęte, aby temu zaradzić, będą jedynie przylepcą, z której w pewnym momencie wyjdzie jej złe zachowanie. Z drugiej strony, gdy organizacja zachowująca się uczciwie napotyka problemy z reputacją, wyzwaniem, przed jakim staje, jest wydobyć prawdę, a nie jej ukrywanie. Jest to całkowicie o wiele łatwiejsze i trwalsze zadanie. Ostatecznie organizacje, których zachowanie nie odpowiada ich reputacji, nie spełnią ich ambicji.

Lekcja – Zarządzanie reputacją nie jest zarządzaniem kryzysowym

Sukces w radzeniu sobie z kryzysem i radzeniu sobie z nim wynika częściowo z przeszłych zachowań: 87% respondentów ankiety stwierdziło, że w 2019 r. przeszło przez poważną sytuację kryzysową, która miała negatywny wpływ na ich działalność⁶. Z jednej strony jest to znak, że skutków kryzysu. Oprócz wpływu finansowego, spadku sprzedaży itp., jednym z często pomijanych aspektów jest czas i zasoby wewnętrzne potrzebne, aby sobie z tym poradzić. Kryzys często jest na oku patrzącego, który musi sobie z nim poradzić. Im więcej masz doświadczenia w zakresie kryzysów, tym lepiej powinieneś potrafić je rozpoznawać i sobie z nimi radzić. Jednak w tym samym badaniu 36% kadry kierowniczej zgłosiło problemy ze zdrowiem psychicznym w wyniku radzenia sobie z kryzysem. Odkrycie to potwierdza niepotwierdzone opinie, jakie otrzymałem od przywódców, którzy muszą radzić sobie z kryzysami. Czerpią cały czas, jaki masz, a „normalne operacje” są nieuchronnie odkładane na bok. Kryzys wpływa nie tylko na dzień pracy, ale także na resztę dnia lidera. Dosłownie przejmuje kontrolę nad ich życiem. Nic dziwnego, że ma to wpływ na zdrowie psychiczne. Oczywiście przywódcy będą mieli różne poglądy na temat tego, co tak naprawdę stanowi kryzys. Problem nie zawsze jest kryzysem. Czasami przecenia się wpływ takiego problemu, ponieważ stwierdzenie, że pomyślnie poradziłeś sobie z kryzysem, oznacza, że jesteś skutecznym liderem. To wcale nie szkodzi ego. Jednakże osoby pracujące w większych organizacjach czasami zapominają, że to, co może wydawać się drobnym problemem, dla mniejszej organizacji będzie stanowić poważne zakłócenie i znaczący wpływ na ich działalność. Ale czynniki wywołujące kryzys są podobne. W książce „6 oznak, że kultura Twojej firmy jest obowiązkiem” Sarah Clayton sugeruje główne czynniki, które odpowiadają za większość ryzyka kulturowego:

- 1) Nieodpowiednie inwestycje w ludzi.

- 2) Brak odpowiedzialności.
- 3) Brak różnorodności, równości i włączenia społecznego.
- 4) Złe zachowanie na górze.
- 5) Środowisko pod wysokim ciśnieniem.
- 6) Niejasne standardy etyczne

Wszystkim tym problemom można zaradzić, jeśli zespół kierowniczy się tym zajmie. Następnie Clayton przedstawia cztery kroki, które można podjąć, aby uchronić się przed takim ryzykiem kulturowym:

- 1) Zapewnij wyraźne zaangażowanie z góry.
- 2) Wynajmij zespół ds. czujności kulturowej.
- 3) Zdefiniuj (lub odśwież) swoje oczekiwania behawioralne.
- 4) Zaprojektuj stałą strategię czujności kulturowej i działaj zgodnie z nią.
- 5) Wpleć kulturę w proces opracowywania strategii i planowania rocznego.

Przed każdym liderem lub zespołem przywódczym zawsze stoją wybory wymagające równowagi i kompromisów. W ostatnich latach szczególnie zauważalne było złagodzenie nawet tych, których tradycyjnie uważano by za osoby o „twardym” podejściu. Skupienie się takich spółek na zwykłym zarabianiu pieniędzy dla swoich akcjonariuszy zostało zastąpione uwzględnianiem szerszych problemów społecznych, przy jednoczesnym oczywiście zapewnianiu zysków. Rośnie przekonanie, że decyzje biznesowe są podejmowane pod wpływem czynników ESG – środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Wysłuchano zmian kulturowych. Zastanów się, jak ta nowa kultura wpłynęła na BlackRock, największą na świecie firmę zarządzającą aktywami. Obecnie czytamy: Naszym celem jest pomaganie coraz większej liczbie osób w osiągnięciu dobrego samopoczucia finansowego. Dążąc do tego, w naszej firmie kładziemy nacisk na długoterminowy zrównoważony rozwój. Od włączenia praktyk środowiskowych, społecznych i zarządzania (ESG) do naszych procesów inwestycyjnych po wywieranie pozytywnego wpływu społecznego poprzez służenie społecznościom w Wielkiej Brytanii – naszym celem jest pomaganie klientom, pracownikom, akcjonariuszom i społecznościom w osiągnięciu długoterminowego dobrobytu finansowego.

Larry Fink, prezes i dyrektor generalny BlackRock, w swoim corocznym piśmie na rok 2020 na temat ładu korporacyjnego wyraźnie stwierdził, na przykład, że: „Zmiany klimatyczne stały się czynnikiem definiującym długoterminowe perspektywy spółek”. Następnie powiedział:

Silne poczucie celu i zaangażowanie na rzecz interesariuszy pomaga firmie głębiej nawiązać kontakt z klientami i dostosować się do zmieniających się wymagań społeczeństwa. Ostatecznie cel jest motorem długoterminowej rentowności. ... Biorąc pod uwagę prace, które już położyliśmy w zakresie ujawniania informacji oraz rosnące ryzyko inwestycyjne związane ze zrównoważonym rozwojem, będziemy coraz bardziej skłonni głosować przeciwko zarządom i dyrektorom zarządów, gdy spółki nie czynią wystarczających postępów w zakresie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz praktyk i planów biznesowych leżące u ich podstaw.

Business Roundtable, „stowarzyszenie dyrektorów naczelnych wiodących amerykańskich firm, działające na rzecz promowania dobrze prosperującej gospodarki amerykańskiej i zwiększania możliwości dla wszystkich Amerykanów dzięki rozsądnej polityce publicznej”, zostało założone w 1972 r. W sierpniu 2019 r. ogłoszono nowe „Oświadczenie w sprawie Cel korporacji”. W oświadczeniu

określono „nowoczesny standard odpowiedzialności korporacyjnej” i objęto wszystko, od inwestowania w pracowników za godziwe wynagrodzenie, uczciwe i etyczne postępowanie z dostawcami, wspieranie społeczności, w których pracują, po zobowiązanie do przejrzystości i skutecznej współpracy z interesariuszami. Uznano to za znaczące posunięcie, nie tylko ze względu na wysokiej rangi członków Okrągłego Stołu. Jednak wielu wskazywało na brak zębów i egzekwowania prawa. Nagłówek wybrany do informacji prasowej w oświadczeniu głosił, że celem korporacji jest obecnie promowanie „Gospodarki, która służy wszystkim Amerykanom”. Choć organizacja istnieje w celu promowania interesów biznesowych w USA, bardzo wielu jej członków prowadzi działalność globalną. Krytycy wskażą możliwe konflikty, jakie mogą istnieć między „gospodarką, która służy wszystkim Amerykanom” a tym, co może to oznaczać dla konsumentów, dostawców lub środowiska w innych częściach świata. Prawdopodobnie największym zagrożeniem dla tego nowego podejścia zawartego w oświadczeniu są ekonomiczne konsekwencje Covid-19. Czy przedsiębiorstwa naprawdę mogą się odbudować i zastosować to nowe podejście, czy też będziemy kładli nacisk na jak najszybsze zapewnienie zysków ekonomicznych? Miałyby to konsekwencje dla każdego aspektu działalności, od zatrudnienia po środowisko.

Zmiana zachowania?

Wiele organizacji próbuje bezpośrednio uporać się ze szkodą dla reputacji wyrządzoną przez brak reakcji na zmiany klimatyczne. Wymaga to od nich głośnego i wyraźnego informowania o tym, jak zmieniają swoje zachowanie. Właściciel British Airways, IAG, zobowiązał się do osiągnięcia zerowej emisji dwutlenku węgla netto do 2050 r. Tym samym stał się pierwszą dużą grupą linii lotniczych, która podjęła takie zobowiązanie. Starbucks uruchomił plan ograniczenia ilości odpadów, zużycia wody i emisji dwutlenku węgla do 2030 r. Dyrektor naczelny Kevin Johnson powiedział: „Naszą aspiracją jest koncentrowanie się na zasobach – magazynowanie większej ilości dwutlenku węgla niż emitujemy, ograniczanie ilości odpadów i dostarczanie większej ilości czystej, słodkiej wody niż Używamy”.

Pismo publiczne określające plany zawierało wstępne cele na rok 2030, zobowiązanie do przejrzystości w sprawozdawczości, a także współpracę z zainteresowanymi stronami w ramach tego działania. Prawdopodobnie najważniejszym miernikiem ogłoszonym przez Starbucks był poziom bazowy stworzony we współpracy z Quantis i World Wildlife Fund, względem którego mierzony będzie przyszły postęp. Obszary, na których należy się skupić, aby osiągnąć cele, to:

- Rozszerzenie pozycji menu „roślinnego”.
- Odchodzenie od opakowań jednorazowych na rzecz opakowań wielokrotnego użytku.
- Inwestowanie w rolnictwo regeneracyjne, ponowne zalesianie, ochronę lasów i uzupełnianie wody w łańcuchu dostaw.
- Lepsze sposoby gospodarowania odpadami.
- Bardziej przyjazne dla środowiska sklepy, operacje, produkcja i dostawy.

Microsoft obiecał, że do 2030 r. osiągnie ujemną emisję dwutlenku węgla, co oznacza, że usunie ze środowiska więcej dwutlenku węgla, niż emituje. Na początku 2020 r. linie JetBlue Airways zobowiązały się do osiągnięcia neutralności pod względem emisji dwutlenku węgla do lipca tego roku, kompensując swoje emisje – cel ten został osiągnięty. Było to pierwsze oświadczenie dużej amerykańskiej linii lotniczej. Chcieli to osiągnąć, kompensując emisję dwutlenku węgla poprzez inwestowanie w projekty takie jak ochrona lasów i rozwój energii odnawialnej. Rio Tinto podpisało umowę z największym chińskim producentem stali, China Baowu teel Group, jej największym partnerem, w celu zbadania sposobów ograniczenia emisji gazów cieplarnianych w przemyśle stalowym. Stowarzyszenie Motion

Picture Association of America poczuło się w obowiązku szczegółowo opisać, jakie działania należące do niego studia mają pomóc w rozwiązaniu problemów środowiskowych, obejmując wszystko, od podarowanych posiłków po plany zdjęciowe uratowane przed wyrzuceniem na wysypisko.¹² Wygląda na to, że żaden sektor ani branża nie może obecnie uniknąć zielonego światła reflektorów. „Zmiana klimatu to kwestia bezpieczeństwa marki” – twierdzi Lou Pakalis, starszy wiceprezes ds. zaangażowania klientów i inwestycji w media w Bank of America¹³, a te przykłady pokazują, że firmy to zauważyły.

Lekcja – zapytaj, czy Twoja organizacja musi zmienić swoje zachowanie

Jednak organizacja nadal musi dobrze opanować podstawy swojej działalności. Konsekwencje zaangażowania Rio Tinto w zniszczenie starożytnego miejsca aborygeńskiego w Australii Zachodniej wymusiły rezygnację dyrektora naczelnego, Jeana-Sébastiena Jacquesa i innych członków kadry kierowniczej. Utrata reputacji była ogromna i wywołała reakcję na całym świecie. Z raportów wynika, że firma przed przystąpieniem do niszczenia zasięgnęła porady prawnej, nie wzięła jednak pod uwagę konsekwencji komunikacyjnych ani reputacyjnych, nie mówiąc już o skutkach odczuwanych przez rdzenną społeczność. W 2019 r. Londyńska Giełda Metali zdecydowała, że od 2022 r. będzie zezwalać na obrót metalami pozyskiwanymi w sposób odpowiedzialny. „Financial Times” określił to posunięcie jako „jedno z największych wstrząsów w historii organizacji”.

Decyzja ta wydawała się być odpowiedzią na zapotrzebowanie konsumentów i inwestorów na produkty zrównoważone. Zapewniłoby to jednak również firmom, które wykorzystują metale w swoich produktach, takich jak komputery i telefony komórkowe, komfort korzystania z produktów, których używają. To jest dokładnie ten rodzaj ruchu, który satysfakcjonuje wszystkie części łańcucha dostaw. Przepisy oznaczają, że producenci, którzy pracują poza obszarami wysokiego ryzyka, często strefami konfliktu, są zobowiązani do przestrzegania międzynarodowych wytycznych dotyczących odpowiedzialnych źródeł. Nieprzestrzeganie zasad może skutkować usunięciem z giełdy metali. Po raz pierwszy na liście znajduje się nie tylko sam produkt, ale także sposób jego pozyskiwania: „Przez ponad sto lat LME określała dla swoich marek wyłącznie standardy metalurgiczne. I choć nie zmieniamy lekko naszego podejścia, wierzymy, że nadszedł czas na wprowadzenie zasad odpowiedzialnego pozyskiwania surowców”. Apple znalazło się wśród firm krytykowanych za wykorzystanie metali. W 2019 r. ogłosiła, że nawiązała współpracę z RESOLVE, organizacją pozarządową, która „wypracowuje zrównoważone rozwiązania kluczowych wyzwań społecznych, zdrowotnych i środowiskowych poprzez tworzenie innowacyjnych partnerstw tam, gdzie są one najmniej prawdopodobne i najbardziej potrzebne”, w celu pozyskiwania złota z kopalń na Alasce w sposób zrównoważony, Kolumbia Brytyjska i Yukon. Apple kontynuował także wysiłki mające na celu recykling komponentów iPhone’ów poprzez ich demontaż, a następnie ponowne wykorzystanie materiałów w nowych produktach, MacBookach Air, Mini, bateriach itp. Eliminowanie w ten sposób obszarów słabej reputacji firmy ma wyraźnie na celu uspokojenie interesariuszy. Firmy, organizacje charytatywne i osoby prywatne muszą teraz działać zgodnie z ogólnym poziomem wartości wyznawanych przez społeczeństwo. Nie są one nigdzie zapisane. Nie są one jedynie tym, co jest skodyfikowane w prawie. Nie pozostają statyczne. Organizacje muszą zachować stałą czujność, a jeśli wydaje się, że wartości się zmieniają, muszą ponownie rozważyć swoje działania w świetle tych zmian. Rozważ swoje działania jako „prawo plus” – prawo (co musisz zrobić) plus (co powinieneś zrobić).

Lekcja – Wartości wymagają ciągłej czujności

Zwłaszcza jeśli chodzi o płacenie „sprawiedliwej części”, wiele organizacji stara się minimalizować kwotę płaconą z tytułu podatku. Choć w większości przypadków jest to całkowicie zgodne z prawem, w sądzie zajmującym się zarządzaniem reputacją jest coraz bardziej niedopuszczalne. Rządy z powodzeniem zwracają uwagę głównie na duże, globalne firmy technologiczne, które cieszą się

ogromnymi dochodami, a pozornie płacą niewielkie podatki. Rządy, które mają coraz większe trudności z opłacaniem sektora publicznego, zwłaszcza w związku z pandemią Covid-19 – opieki zdrowotnej, edukacji itp. – mają poczucie, że tracą dochody, które mogłyby zostać przeznaczone na opłacenie tych usług. Wiele firm zaczęło obecnie twierdzić, że rządy muszą rozwiązać problem i że najlepiej zrobić to na poziomie globalnym. Choć teoretycznie może to być scenariusz idealny, jest mało prawdopodobne, aby w najbliższej przyszłości miał on zostać zrealizowany. Zorganizowanie porozumienia ogólnoeuropejskiego może być wystarczająco trudne, ale jeśli dodać do tego USA, zobaczysz komplikacje. Wiele dużych firm technologicznych ma siedziby w USA, a reakcja ówczesnego prezydenta Trumpa na proponowane podatki przez Wielką Brytanię i Francję ilustruje skalę wyzwania. Stany Zjednoczone zagroziły cłami na francuskie towary, gdy Francja przyjęła ustawę sugerującą nałożenie 3% podatku od przychodów generowanych ze świadczenia usług francuskim użytkownikom. Stany Zjednoczone uważały, że prawo to było skierowane bezpośrednio do obywateli amerykańskich. W wyniku nacisków Francja opóźniła wdrożenie przepisów. Stany Zjednoczone zagroziły podobnym odwetem Wielkiej Brytanii za plany dotyczące podatku cyfrowego. Pozornie niemal ciągłym atakom na firmy technologiczne w związku z ich ustaleniami dotyczącymi płacenia podatków towarzyszy szereg innych problemów – brak kontroli nad szkodliwymi i obraźliwymi treściami, umożliwianie przenikania fałszywych wiadomości itp. – które podają w wątpliwość ich zdolność do przyjmowania i wdrażania Decydujące działanie. Politykom nie pozostaje więc nic innego, jak tylko interweniować. W przypadku osób takich jak Facebook doprowadziło to do sugestii, że rządy muszą przejąć wiodącą rolę w podejmowaniu decyzji o tym, jakie treści są szkodliwe¹⁶, oraz wyraźną gotowość do płacenia wyższych podatków, jeśli przejmą globalne przewodnictwo. Z jednej strony jest to uznanie, że te ważne i trudne decyzje nie są zadaniem prywatnych przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych. Są to kwestie, które muszą zostać uzgodnione pomiędzy demokratycznie wybranymi rządami, odzwierciedlając potrzeby i życzenia reprezentowanych przez nie obywateli. Na innym poziomie, przerzucając odpowiedzialność na organy globalne, firmy takie jak Facebook przynajmniej częściowo opóźniają szanse na podjęcie działań, a także zwiększają szansę na przyjęcie najmniejszego wspólnego mianownika. Innymi słowy, jedyne działania, które można uzgodnić, to te najmniej destrukcyjne, które będą miały najmniejszy wpływ na same przedsiębiorstwa. Potrafią także przenieść szkody wizerunkowe na rząd i polityków. Na tego rodzaju ogłoszenia organizacji należy zawsze patrzeć przez pryzmat zarządzania reputacją. To, co Zuckerberg i inni wyraźnie próbują zrobić, to usunąć swoją winę za to, że w przyszłości coś pójdzie nie tak. Zamiast odpowiadać za poszczególne przedsiębiorstwa, staje się to winą niezdecydowanych rządów. Firmy „robią wszystko, co mogą”, podczas gdy rządy nie uzgadniają działań. Takie podejście nie jest pozbawione ryzyka. Grupy i aktywiści prowadzący kampanię będą w dalszym ciągu podkreślać to, co uważają za złe praktyki. Mogłoby to jednak dać organizacjom trochę więcej czasu, aby mogły doprecyzować swoje działania, ulepszyć własne praktyki i uczyć się od innych.

Lekcja – Zawsze bądź przygotowany na uczenie się od innych

Kwestia podatków jest wyraźnym przykładem decyzji biznesowych, analiz ryzyka i komentarzy publicznych, które razem wpływają na reputację. Jeśli którykolwiek z tych aspektów nie zostanie należycie uwzględniony, spowoduje to szkody. Ważne jest śledzenie sposobu, w jaki zainteresowane strony sądzą o kluczowych kwestiach, takich jak podatki. Sposobem śledzenia zmian jest zwracanie uwagi na to, w co wierzą interesariusze. Kwestie polityczne, relacje w mediach, nastroje w Internecie itp. są zawsze przydatnymi źródłami. Spełnienie wymogów prawnych można uznać za oczekiwane minimum. Prawdziwym wyzwaniem dla organizacji jest podjęcie wyzwań w celu zidentyfikowania kolejnego obszaru ulepszeń. Musi to być zgodne z wyznawanymi przez nią wartościami, ale takie przewidywanie otwiera przestrzeń do poprawy reputacji i, w bardziej egoistyczny sposób, zdobycia przewagi nad innymi.

Monitorowanie postępu

Według pierwszego światowego badania konsumenckiego przeprowadzonego przez Program popierania certyfikacji lasów (PEFC) ponad 80% konsumentów chce, aby marki umieszczały etykiety na produktach, informujące ich o odpowiedzialnym pozyskiwaniu surowców. To samo badanie wykazało, że 54% stwierdziło, że etykiety certyfikacyjne są najsilniejszym dowodem na to, że wzięto pod uwagę praktyki środowiskowe i zrównoważone. Osoby, które wcześniej przyjęły system certyfikacji, mogą wykorzystać go jako okazję do wyróżnienia się na tle konkurencji. Niektóre firmy poszły jednak dalej, budując całą swoją reputację na swoim statusie etycznym. Aby to zadziałało, każda organizacja musi również stale kontrolować certyfikat. Rejestracja jest punktem wyjścia. Następnym krokiem jest utrzymywanie stałej obserwacji. Nie można w pełni zlecić odpowiedzialności na zewnątrz. Weźmy na przykład Tesco. W grudniu 2019 r. zawiesił produkcję w fabryce w Chinach produkującej kartki świąteczne, a także zaprzestał ich sprzedaży. Dlaczego? Media podały, że gdy klient otworzył jedną z kart, znalazł wiadomość z prośbą o pomoc. Wiadomość brzmiała: „Jesteśmy obcokrajowcami w więzieniu Qinqpu w Chinach. Zmuszeni do pracy wbrew naszej woli. Pomóż nam i powiadom organizację praw człowieka”. Odpowiedź Tesco słusznie skupiała się na szoku wywołanym zarzutem i dodała dalej:

Posiadamy kompleksowy system audytu, a ten dostawca został poddany niezależnemu audytowi jeszcze w zeszłym miesiącu i nie znaleziono żadnych dowodów sugerujących, że złamał on naszą zasadę zakazującą wykorzystywania pracy więźniów. Jeśli dostawca naruszy te zasady, natychmiast i trwale usuniemy go z listy.

Dociera to do sedna problemu, z jakim borykają się organizacje: muszą one nadzorować wszelkie stosowane przez nie procesy certyfikacji. Innymi słowy, muszą pilnować policji. Może się to zdarzyć nawet tym organizacjom, które uważnie przyglądają się swoim łańcuchom dostaw, ponieważ rozumieją, jak fundamentalne są one dla ich reputacji. Nie są odporni na problemy. IKEA została oskarżona o wykorzystywanie w swoich produktach drewna pochodzącego z nielegalnie wyciętych buków. Jest to sprzeczne z polityką zrównoważonego rozwoju, którą firma wyróżnia:

Ponieważ drewno jest tak ważne dla IKEA, współpracujemy z FSC [Forest Stewardship Council], aby dbać o lasy na świecie. Dzięki odpowiedzialnej gospodarce leśnej zapewniamy lasy dla wszystkich na zawsze. Naszym celem jest, aby do końca 2020 roku całe nasze drewno pochodziło z bardziej zrównoważonych źródeł, w tym z drewna posiadającego certyfikat FSC i drewna pochodzącego z recyklingu.

Zarzut nie dotyczył tego, że IKEA celowo używała tego drewna, ale że zastosowany przez nią proces certyfikacji FSC był błędny. Odpowiedź IKEA była następująca: „Rozpoczęliśmy niezależny audyt naszego łańcucha dostaw drewna na Ukrainie. Poprosiliśmy także Assurance Services International (ASI) – niezależną audytorę FSC – o zbadanie zarzutów zawartych w raporcie”. Konsumenci borykają się również z problemem rozprzestrzeniania się systemów certyfikacji. Jak rozumieją, którzy z nich co robią? Czy powinni wierzyć niektórym bardziej niż innym? A może robią to, co większość ludzi i po prostu ufają samej marce? Jedynym sposobem na zbudowanie zaufania jest większa przejrzystość. Wszystkie organizacje muszą przyzwyczać się do faktu, że wszyscy interesariusze, wewnątrzni i zewnątrzni, mają nienasycone pragnienie większej ilości informacji. Nie wszyscy będą się im przyglądać z bliska, ale fakt, że mogą, wystarczy, by Cię pocieszyć. Inni mogą wykorzystać te informacje, aby rzucić wyzwanie organizacji i spróbować pociągnąć ją do odpowiedzialności. Większa przejrzystość to jeden poziom, ale organizacje muszą myśleć dalej. Jak można ich pociągnąć do odpowiedzialności? Jakże mechanizmy można zastosować i zastosować? Jedną z możliwości jest z pewnością udzielanie odpowiedzi za pośrednictwem mediów społecznościowych. Kiedy przejrzystość zostanie zastosowana

w jednej części organizacji, zostanie ona zwiększona i zastosowana także w innych. Kiedy promień światła wpadnie do środka, nie da się go zatrzymać. Jednak, jak już wspomniano, oczekiwania zmieniają się z biegiem czasu. To, co kiedyś było akceptowalne, w przyszłości może być nie do przyjęcia. Przejawia się to bardzo mocno w trosce o środowisko, ale także w zachowaniu osobistym. Koncentracja na środowisku będzie jeszcze bardziej dotkliwa. Nawet te organizacje, które niekoniecznie wykorzystują środowisko do celów produkcyjnych, będą musiały wykazać, w jaki sposób zmierzają w kierunku nowych celów zerowych netto. Kraje na całym świecie zobowiązały się do osiągnięcia celów zerowych netto, ale nie miały planu, jak to osiągnąć. Oznacza to, że ci, którzy podpisali Porozumienie paryskie, zgodzili się na osiągnięcie neutralności pod względem emisji dwutlenku węgla do drugiej połowy XXI wieku. Jednak Wielka Brytania poszła dalej, przynajmniej symbolicznie, i stała się pierwszą dużą gospodarką na świecie, która przyjęła ustawę o zerowej emisji netto. Ustawa przyjęta w czerwcu 2019 r. oznacza, że do 2050 r. wszystkie emisje gazów cieplarnianych muszą zostać zredukowane do zera netto. Większej presji doświadczają także poszczególne sektory, zwłaszcza sektor motoryzacyjny. Norwegia wyznaczyła sobie za cel na rok 2025, aby wszystkie nowe samochody były modelami o zerowej emisji. Wielka Brytania niedawno zwiększyła swoje zobowiązanie dotyczące zakazu sprzedaży nowych samochodów benzynowych, wysokoprężnych i hybrydowych od 2040 r. do 2035 r. Nawet te organizacje, które wyznaczyły sobie dość ambitne cele, muszą wypracować sobie najlepszy sposób realizacji swoich ambicji. Oznacza to, że na wszystkie elementy działalności organizacji należy patrzeć przez pryzmat zerowej emisji. Chociaż rządy mogą mówić dużo, stronie dostaw poświęca się znacznie mniej uwagi. Następnie badania sugerują, że korzystanie z Internetu, transmisji strumieniowej, poczty elektronicznej itp. może być odpowiedzialne za taki sam poziom emisji dwutlenku węgla jak branża lotnicza. Istnieją pewne spory co do liczb, ale ogólny wniosek jest taki, że niezależnie od sektora, w którym działasz, potrzebne są działania ograniczające emisje. Wyzwanie dla przedsiębiorstw polega na tym, że chociaż rządy mogą uchylać imponująco brzmiące przepisy dotyczące redukcji emisji dwutlenku węgla, brakuje im pomysłów na ich wdrożenie. Stanowi to zarówno wyzwanie dla reputacji, jak i szansę.

Lekcja – Twoje środowisko operacyjne stale się zmienia, co niesie ze sobą możliwości i zagrożenia dla reputacji

Nie ma wątpliwości, że rządy będą oczekiwać od przedsiębiorstw znalezienia rozwiązań problemu zmian klimatycznych. Europejski Bank Inwestycyjny uruchomił pod koniec 2019 r. nową strategię klimatyczną, w której obiecał zakończyć finansowanie projektów dotyczących energii z paliw kopalnych od końca 2021 r. i „od końca 2021 r. dostosuje wszystkie działania w zakresie finansowania do celów Porozumienia paryskiego”. 2020”. Dla organizacji oznacza to niewątpliwie rozważenie wszystkich aspektów ich działalności i sprawdzenie, gdzie można podjąć działania. Zużycie energii jest podstawą, ale muszą także wziąć pod uwagę kwestie związane z łańcuchem dostaw, sposobem podróżowania pracowników itp. To bardzo dobrze, że pracownicy będą częściej pracować zdalnie, ale co z używanym przez nich sprzętem i energią zużywaną poza siedzibą firmy? To, że organizacja „centralnie” ograniczyła swoje zużycie, nie oznacza, że tak się stało w przypadku całej jej działalności. Jak przekonamy się niektóre organizacje, samo posiadanie zasad, ale brak niezbędnych rygorystycznych działań policyjnych, prowadzi po prostu do kłopotów. Kodeksy, standardy i wymogi etyczne wymagają ciągłego sprawdzania i weryfikacji.

Lekcja – na wszystkie elementy działalności organizacji należy spojrzeć przez pryzmat zerowej emisji, a skupienie się na tym stanie się bardziej widoczne

Organizacje stojące na pierwszej linii frontu w walce ze zmianami klimatycznymi – wytwarzanie energii, podróże itp. – muszą dostarczać rozwiązania rządowi. Jeśli tego nie zrobią, narażają się co najmniej na ryzyko utraty reputacji w związku z „nazwiskiem i zawstydzeniem”, ale co więcej, narażają się na bardzo

realne ryzyko nieprzemyślanej bezpośredniej interwencji regulacyjnej i legislacyjnej. Nastroje antybiznesowe są już wysokie i rosną, co potwierdzają wyniki Barometru Zaufania Edelmiana. Jeśli politycy zaczną następnie obwiniać biznes za niepowodzenie w przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym, co skutkuje nieosiągnięciem celów określonych w prawie, konsekwencje dla reputacji będą jeszcze większe. Są też inne konsekwencje. Ubezpieczyciel Beazley uważa, że grozi mu wyższa wypłata odszkodowania z powodu antybiznesowych nastrojów w USA. Sektor ubezpieczeniowy obwinia „inflację społeczną” za spowodowanie tak wyższych kosztów finansowych, ponieważ amerykańskie jury sugerują wyższe odszkodowania dla przedsiębiorstw. Jednym ze sposobów, w jaki organizacje mogą pokazać, że poważnie traktują swoje obowiązki w zakresie ESG, jest współpraca z innymi, którzy mogą im pomóc na tej drodze. Rozmawiałem z Pauliiną Murphy, dyrektorką ds. zaangażowania i współzałożycielką World Benchmarking Alliance, o jej pracach mających na celu wywołanie ruchu wokół zwiększania wpływu sektora prywatnego na zrównoważoną przyszłość dla wszystkich. Pauliina wyjaśniła, że cele zrównoważonego rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych zostały ustanowione w 2015 r. i stanowią niezwykle ambitny program polityczny, którego celem jest urzeczywistnienie zrównoważonego rozwoju. 17 celów zrównoważonego rozwoju obejmuje wszystkie aspekty życia, od położenia kresu ubóstwu i głodowi po zapewnienie wszystkim wody i urządzeń sanitarnych, od osiągnięcia równości płci po zapewnienie rozsądnej konsumpcji w granicach planety. Osiągnięcie celów będzie wymagało głębokich i zakrojonych na szeroką skalę przekształceń systemów ekologicznych, przemysłowych, technologicznych, finansowych i ludzkich, które generują lub utrwalają presję gospodarczą, środowiskową i społeczną. Rzeczywistość jest taka, że realizacja celów zrównoważonego rozwoju nie będzie tania, zatem nie leży to w gestii samych rządów. Zamiast tego potrzebuje biznesu, a w szczególności finansów, do odegrania nowej roli poprzez bliższą współpracę przy wspólnych projektach i inicjatywach z rządami i innymi podmiotami, osadzając cele zrównoważonego rozwoju w podstawowych praktykach biznesowych, operacjach i łańcuchach wartości. Dla Pauliiny „Cele zrównoważonego rozwoju to plan działania dla wszystkich zainteresowanych stron, nie tylko rządów krajów rozwijających się”. Do czasu ich uruchomienia sektor prywatny miał niewielki bezpośredni kontakt z ONZ, ale biorąc pod uwagę skalę zadania i akceptację roli, jaką ma do odegrania sektor prywatny, firmy powoli były wpuszczane w samo serce systemu wielorządowego. Uważa ona, że fakt, że liderzy biznesu są obecnie czasami zapraszani do dyskusji na temat programu finansowania i udzielania porad, może być jednym z powodów większej ogólnej świadomości celów zrównoważonego rozwoju. To dzięki inicjatywie UN Global Compact ówczesny dyrektor generalny globalnej firmy ubezpieczeniowej Aviva, Mark Wilson, miał okazję wystąpić w Sali Zgromadzenia Ogólnego ONZ, aby przedstawić, dlaczego firmy takie jak Aviva muszą poważnie potraktować ten program. Według Wilsona:

Zawsze jasno mówiłem, dlaczego prowadzę działalność: chcę każdego roku wywierać większy pozytywny wpływ na życie naszych klientów i społeczeństwa jako całości. Osiąganie zysku jest produktem ubocznym – choć bardzo ważnym – tej podstawowej działalności. W biznesie tworzymy wartość finansową dla akcjonariuszy – ale tylko wtedy, gdy tworzymy szerszą wartość społeczną dla klientów i społeczeństwa.

Występują tu podobieństwa z niektórymi stanowiskami podkreślonymi wcześniej w tym rozdziale i wskazują na świadomość, że zmieniła się sama natura biznesu, wraz ze świadomością tej zmiany ze strony rządu i innych osób. Przedsiębiorstwa realizujące cele zrównoważonego rozwoju mogą również zyskać realne możliwości gospodarcze. W raporcie Komisji ds. Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju (BSDC) Better Business, Better World stwierdzono, że firmy realizujące cele zrównoważonego rozwoju mogą uwolnić możliwości rynkowe o wartości ponad 12 bilionów dolarów i stworzyć do 2030 r. do 380 milionów nowych miejsc pracy w zaledwie czterech sektorach. Ta zachęta rynkowa, w połączeniu ze zwiększonym popytem konsumentów na produkty i usługi, które odpowiadają ich zmieniającym się

potrzebom w miarę podejmowania decyzji zakupowych w większym stopniu w oparciu o wartość, niewątpliwie, zdaniem Murphy'ego, „skłoniły wiele firm do wstania i zwrócenia uwagi na cele zrównoważonego rozwoju” . Wskazując na konsekwencje Covid-19, Pauliina Murphy jest stanowczo zdania, że:

firmy, które w dalszym ciągu dbają o swoich ludzi podczas kryzysu związanego z Covid-19, czy to w swojej działalności, czy w łańcuchach dostaw, zostaną nagrodzone i znajdą się na czele wysiłków na rzecz odbudowy światowej gospodarki. Ich działania oparte na celach i wartościach w tym czasie okazały się imperatywem długoterminowego sukcesu.

Jednak po pięciu latach świat nie jest na dobrej drodze do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju ONZ. Zamiast powolnych, fragmentarycznych zmian Pauliina i jej współpracownicy szukają firm, które przekształcają się „od środka”. Wskazuje, że przykładów benchmarków i indeksów, które pomagają inwestorom podejmować decyzje w oparciu o kwestie ESG, jest wiele. Wiele z nich koncentruje się na istotności finansowej, a więc finansowym wpływie ryzyka zrównoważonego rozwoju na bilans firmy. Benchmarki umożliwiają inwestorom i innym osobom przyjęcie podejścia opartego na dowodach, aby rzucić wyzwanie spółkom osiągającym słabe wyniki lub wyróżnić i zachęcić te przedsiębiorstwa, które radzą sobie dobrze. Badania wykazały, że społeczności pracowników, inwestorzy, konsumenci i społeczeństwo obywatelskie dysponują lepszymi informacjami, dzięki czemu mogą negocjować z firmami w oparciu o informacje zawarte w raportach. Punkty odniesienia umożliwiają im porównywanie firm i wykorzystywanie tych informacji do podejmowania świadomych decyzji o tym, jak i z którymi firmami nawiązać współpracę. Często informacje znajdują się za paywallem i są wykorzystywane przez duże domy inwestycyjne, ale inwestorzy indywidualni nie mają do nich dostępu. Utworzenie World Benchmarking Alliance (WBA) ma na celu zmianę tego braku dostępnych informacji. Jej misją jest dostarczanie porównywalnych informacji na temat zachowań firm i ich swobodne przekazywanie. WBA opracuje punkty odniesienia do pomiaru postępów firm w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Oznacza to odejście od pomiaru ryzyka dla zrównoważonego rozwoju na rzecz pomiaru wpływu przedsiębiorstw na ludzi i planetę. Pracuje nad nowymi zestawami metodologii i wskaźników, które uwzględniają wpływ na systemy, mierząc zasady i praktyki korporacyjne, a także łańcuchy dostaw – na przykład warunki pracy pracownic w fabrykach odzieży w Bangladeszu. Takie dane są nadal trudne do zdobycia, ale angażując się bezpośrednio w sektor prywatny i inne zainteresowane strony w tworzenie metodologii, WBA wierzy, że jej przejrzyste i porównywalne punkty odniesienia ujawnią zarówno przedsiębiorstwom, jak i zainteresowanym stronom, pozycję każdej firmy na tle innych przedsiębiorstw , gdzie może się poprawić i gdzie potrzebne są pilne działania, aby osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju w ramach swoich strategii biznesowych, operacji, łańcuchów dostaw oraz portfeli produktów i usług. Benchmarki zapewniają zainteresowanym stronom, od konsumentów i inwestorów po pracowników i liderów biznesu, kluczowe dane i spostrzeżenia, które zachęcają do zrównoważonych praktyk biznesowych we wszystkich sektorach. Jeśli chodzi o same benchmarki, Pauliina wierzy, że „stają się one wiarygodne, gdy firmy widzą, że przekładają się na oczekiwania swoich kluczowych interesariuszy (klientów, pracowników, inwestorów i innych). Metodologie benchmarkingu powinny zatem opierać się na oczekiwaniach naukowych i społecznych oraz potrzebach rozwojowych w zakresie zaangażowania przedsiębiorstw”. Firmy mogą następnie wykorzystać te punkty odniesienia, aby pomóc im ukierunkować swoje działania, a także określić, gdzie są ograniczone przepisami, politykami lub innymi standardami i normami. Mogą wówczas chcieć nawiązać współpracę z rządami, próbując je usunąć. hej, może również pomóc wewnątrznie wypełnić luki w zrozumieniu i sposobie myślenia, np. pomiędzy zarządami a pracownikami pierwszej linii. Po opublikowaniu wskaźników porównawczych i zaprezentowaniu ich w formie tabel rankingowych mogą one wykorzystać ducha konkurencyjności firm i promować „wyszcig na szczyt”. Ze względu na swój publiczny charakter i sposób prezentacji danych wskaźniki te

wzmacniają pozycję wszystkich zainteresowanych stron, od konsumentów i inwestorów po pracowników i liderów biznesu. Utrzymują także organizacje na właściwej ścieżce. Jeśli raz zaangażujemy się w zapewnienie zrównoważonego rozwoju, zmiana kursu będzie prawie niemożliwa. Jednak powrót do ligowej tabeli będzie wiązał się z presją, zwłaszcza jeśli chodzi o reputację. Wszystko to jest bardzo dobre samopoczucie numer jeden, ale co stanie się z reputacją, jeśli organizacja zacznie spadać na listę? Ale, jak dalej podkreśliła Paulina:

Oczekiwania inwestorów, pracowników i klientów wobec firm, w które chcą inwestować i z którymi chcą robić interesy, zmieniają się z dnia na dzień i zasadniczo. Zainteresowane strony zaczynają nagradzać przedsiębiorstwa dokonujące odważnych wyborów w zakresie zrównoważonego rozwoju. W obliczu kryzysu związanego z Covid-19 długoterminowe dziedzictwo, jakie pozostawiamy po sobie tym, których kochamy, wydaje się być ważniejsze niż kiedykolwiek. Im bliżej terminu osiągnięcia celu zrównoważonego rozwoju na rok 2030, tym większa uwaga będzie skupiać się na docenianiu firm, które podejmują rzeczywiste i znaczące działania, oraz rzucaniu wyzwania tym, które tego nie robią, lub firmom, które „nie podążają za słowami”.

Zdaniem WBA właściwe działania mogą mieć pozytywne i długotrwałe skutki dla społeczeństw i ekosystemów, dlatego należy do nich zachęcać. Sporządzono listę 2000 najbardziej wpływowych firm kluczowych na świecie, które realizują cele zrównoważonego rozwoju. Są to firmy, które WBA będzie mierzyć i uszeregować w siedmiu systemach, czy to w zakresie włączenia cyfrowego, żywności i rolnictwa, czy też energii i dekarbonizacji. WBA oceni zarówno ich negatywny, jak i pozytywny wpływ oraz zmierzy ich wkład w osiągnięcie zmian systemowych w systemach, w których działają. Firmy Keystone to te, które dominują na całym świecie, posiadają władzę i wpływy wśród dostawców, rządów i innych sieci. Znalezienie się na liście niesie ze sobą możliwości dla tych firm. Mogą, jeśli tak zdecydują, wykazać i przekazać swoje zaangażowanie i przywództwo w realizacji celów zrównoważonego rozwoju swoim pracownikom, klientom i inwestorom: „Firmy, które idą za słowami, prawdopodobnie odnotują duży wzrost reputacji; a firmy, które nie zachowują się w sposób, jakiego oczekuje od nich społeczeństwo, zostaną wykryte”. Paulina szczegółowo podała przykład wskaźnika Seafood Stewardship Index uruchomionego w październiku 2019 r., który pokazuje wpływ, jaki odpowiedzialność i kontrola mogą mieć na reputację firmy, ale także sposób, w jaki można tę reputację odbudować dzięki szczegółowemu zrozumieniu elementów składowych niezbędnych do które należy wdrożyć w zakresie zrównoważonego rozwoju. Indeks jest pierwszym tego rodzaju i klasyfikuje światowe firmy z branży owoców morza pod względem ich wpływu na cele zrównoważonego rozwoju. Grupa Thai Union, jedna z największych na świecie globalnych firm zajmujących się owocami morza, znajduje się na szczycie listy firm i posiada obecnie silne strategie zrównoważonego rozwoju, polityki w zakresie zaopatrzenia i praw człowieka, o czym świadczy jej numer jeden w rankingu. Jednak w 2015 r. znalazło się w centrum skandalu dotyczącego powszechnego stosowania najbardziej groteskowych form współczesnego niewolnictwa w tajskim przemyśle owoców morza i poza nim. W tamtym czasie Thai Union słusznie spotkał się z ogromną krytyką ze strony mediów, sprzedawców detalicznych, rządów i inwestorów. Od tego czasu firma rozwinęła się i chociaż jej droga do wdrożenia zrównoważonych praktyk biznesowych jeszcze się nie zakończyła, obecnie jest liderem w branży pod względem identyfikowalności i eliminowania pracy przymusowej na statkach rybackich. WBA zdaje sobie sprawę, że konsumenci podejmują decyzje zakupowe w większym stopniu w oparciu o wartość, pracownicy wolą pracować dla zrównoważonych marek, a inwestorzy realokują kapitał zgodnie z wpływem, co kładzie nowy nacisk na odpowiedzialność firm i długoterminową reputację. Z badania przeprowadzonego wiosną 2020 r. przez agencję opartą na danych i pomiarach Essence na potrzeby raportu Reklama w 2030 r. wynika, że:

Następne 10 lat należy do pokolenia Z, które poprowadzi kulturę, konsumpcjonizm i firmy w tym kierunku. Firmy, które nie będą przestrzegać kodeksów środowiskowych, a w nadchodzących latach nawet bardziej rygorystycznych, po prostu znikną.

Jeśli spółka znajdzie się w zakresie benchmarku, będzie poddawana regularnemu pomiarowi. Wszelkie luki w braku działania zostaną podświetlone. Dostępne będą jasne, dostępne i porównywalne informacje ułatwiające podejmowanie decyzji inwestycyjnych i zakupowych. W efekcie firmy zdają sobie sprawę, że muszą kierować się celem, zapewnić zrównoważony rozwój w swoich usługach i produktach oraz zdawać sobie sprawę, że rentowność nie przychodzi za wszelką cenę. Pauliina twierdzi, że:

benchmarki nie są sztywne – należy je regularnie aktualizować, aby zapewnić śledzenie postępów firmy wraz ze zmianami w przepisach, polityce i standardach oraz zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów. Służą one jako plany działania dla firm dotyczące kroków, jakie mogą podjąć, aby wziąć odpowiedzialność za swoich pracowników, interesariuszy, ogół społeczeństwa i zdrowie naszej planety.

Lekcja – rozważ rolę punktów odniesienia: pomagają wskazać ścieżkę do poprawy i zachęcają do stosowania najlepszych praktyk, a to zapewni poprawę reputacji

Biznes-biznes

Dążenie organizacji do zrównoważonego rozwoju można postrzegać nie tylko jako centralny aspekt dobrych praktyk operacyjnych, ale także zarządzania reputacją. Nie ma ani jednej organizacji, która nie musiałaby brać pod uwagę swojego wpływu na środowisko. Niektórzy mogą myśleć bardzo wąsko w kategoriach własnej reputacji. Inni mogą próbować upewnić się, że konkurencja nie wymanewruje ich lub mogą być „zmuszeni” do myślenia w sposób bardziej ekologiczny ze względu na wymagania konsumentów. Nie należy jednak zapominać, że przedsiębiorstwa to także konsumenci. Rynek między przedsiębiorstwami (B2B) jest rynkiem krytycznym w takim samym stopniu, jak rynek między przedsiębiorstwami a konsumentami (B2C). Większość publikacji na temat zarządzania reputacją koncentruje się na stronie równania B2C, ale w przypadku wielu organizacji ich konsumentami są inne firmy. Wiele firm będzie wymagać wysokich standardów od osób, z którymi prowadzą interesy. Sposób, w jaki wybierają, kto dla nich pracuje, stawia wymagania na drodze. Mogą one dotyczyć wszystkiego, od sposobu przetwarzania płatności przez małe przedsiębiorstwa po wymagania dotyczące standardów pracy i osiągnięć w zakresie ochrony środowiska. Po co wprowadzać takie wymagania? Jak widzieliśmy na przykładach szybkiej mody, zachowanie Twoich dostawców wpływa na Ciebie w takim samym stopniu, jak, powiedzmy, zachowanie Twojego bezpośrednio zatrudnionego personelu. Jeśli wymagania są jasno określone, to jeśli zostaną złamane, możesz podjąć działania. Myśląc wąsko o reputacji, pozwala to publicznie pokazać, że istnieją zasady i podjęto działania – dokładnie to, co interesariusze będą chcieli usłyszeć. Carolina Gasparoli jest dyrektorem ds. komunikacji w Cornerstone Barristers. Jak mi powiedziała, Adwokatura jest „starą i ugruntowaną instytucją, z wieloletnimi tradycjami, które mają silny wpływ na sposób, w jaki jej członkowie postrzegają siebie i swoje relacje ze światem zewnętrznym”. Doprowadziło to do „nieodłącznej podejrzliwości wobec autopromocji i samoreklamy, zwłaszcza wśród starej gwardii, i dopiero całkiem niedawno pewne zasady zostały złagodzone poprzez zniesienie zakazu ogłaszania ogłoszeń adwokatów, upodabniając je do ogłoszeń radców prawnych” ”. Jednak zaczyna się to zmieniać, zwłaszcza wśród młodszego pokolenia: „panuje przekonanie, że Twoja marka osobista, a także marka Twojej kancelarii, są ważne z punktu widzenia przyciągania i zatrzymywania dobrej pracy, a także z punktu widzenia rozwoju kariery”. Dzieje się również tak, że podobnie jak w przypadku innych usług, społeczeństwo lub osoby kupujące usługi od adwokatów „chcą i oczekują wiedzieć więcej o ofercie różnych prawników”, dlatego marketing,

komunikacja prawna i reputacja mają kluczowe znaczenie dla Rozmowa. Zdaniem Karoliny nowa relacja między zawodem a mediami społecznościowymi, zarówno z regulacyjnego, jak i reputacyjnego punktu widzenia, jest warta głębszego rozważenia. Podkreśla, że media zgłosiły kilka przypadków wszczęcia postępowania dyscyplinarnego wobec przedstawicieli zawodu adwokata za zamieszczanie obraźliwych komentarzy w mediach społecznościowych, co – jak stwierdzono – może zmniejszyć zaufanie opinii publicznej:

Członkowie Izby Adwokackiej prowadzą działalność na własny rachunek i często istnieje pokusa myślenia o sobie jako o osobach działających we własnym imieniu. Moim zdaniem w obrębie zawodu istnieje nierozwiązane napięcie pomiędzy „jednostką”, reprezentowaną przez pojedynczego adwokata, a „zbiorem”, izbami, do których przynależą, oraz, szerzej, profesją jako całością.

Może to być bardzo wyraźna sytuacja, przed którą stoją adwokaci, ale można argumentować, że to samo podstawowe wyzwanie stoi przed liderami. Mają własną reputację, ale czy kiedykolwiek naprawdę oderwali się od organizacji, które ich zatrudniają? Sugerowałbym, że nie. Karolina proponuje:

Wielu adwokatów twierdziłoby, że istnieje wyraźny rozdział między nimi w zakresie roli członka zawodu i przynależności do izby a życiem prywatnym. Rzeczy nie są takie proste, a podział nie jest tak jednoznaczny, jak się twierdzi. W październiku 2019 r. Rada ds. Standardów Adwokackich [BSB] wydała nowe wytyczne, w których ostrzegła, że adwokaci zostaną pociągnięci do odpowiedzialności dyscyplinarnej za niewłaściwe korzystanie z mediów społecznościowych, nawet jeśli uważają, że robią to w celach prywatnych.

Carolina zdaje sobie sprawę, że zawód adwokata jest często postrzegany jako mający „problem PR”, szczególnie w odniesieniu do mediów społecznościowych. Zwraca uwagę na ton i treść wpisów w mediach społecznościowych:

W mediach społecznościowych zdarzają się setki incydentów „PR”, które, nawet jeśli nie pociągają za sobą konsekwencji dyscyplinarnych, przede wszystkim świadczą o złym osądzie w związku z zaangażowaniem się w takie debaty. Często chęć pomocy w wyjaśnieniu prawa, decyzji prawnej lub politycznej lub po prostu wyrażenie osobistego punktu widzenia ma katastrofalne skutki z punktu widzenia reputacji. Niektórzy przedstawiciele tej profesji wyrazili już swoją frustrację wobec swoich kolegów za to, że są pompatyczni, świętoszkowaci i pedantyczni. Fakt, że adwokaci są przede wszystkim adwokatami, często prowadzi ich do myślenia, że każde forum jest takie samo. To nie jest. Bycie w sądzie to nie to samo, co bycie na Twitterze, a ton i treść, jakie należy zastosować, nie są takie same. Rzecznictwo to nie to samo, co komunikacja, a wymagane umiejętności, choć w pewnym stopniu się pokrywają, nie są identyczne. Potem następuje utrata reputacji ich samych i ich Izb. Szersze konsekwencje wynikające z ich obecności w Internecie wymagają „głębszej świadomości szkody, jaką stanowi ryzyko dla reputacji jednostki, a także jej izb”.

Podobnie jak w przypadku innych przywódców, istnieje niebezpieczeństwo, że zajmowane stanowisko niesie ze sobą pewność siebie, która uniemożliwia szerszą samoświadomość. Mówiąc najprościej, zamiast zasięgać rad, wierzą, że mogą to zrobić. Można to zastosować do mediów społecznościowych, zaangażowania politycznego, wypowiedzi w mediach lub szerokiego zakresu innych sytuacji potencjalnie szkodliwych dla reputacji. Karolina sugeruje szereg potencjalnych środków zaradczych:

- Posiadaj politykę dotyczącą mediów społecznościowych zgodną z najnowszymi przepisami.
- Weź udział w szkoleniu w zakresie mediów społecznościowych.
- Bądź otwarty na dyskusję na temat zaleceń i zakazów w komunikacji zewnętrznej.

- Zaangażuj specjalistów ds. komunikacji, którzy pomogą Ci zrozumieć, jak zarządzać Twoją osobistą reputacją.
- Nie zapomnij o mediach tradycyjnych. Trzymaj się blisko dziennikarzy i osób opiniotwórczych w swojej dziedzinie, na ile pozwalają Ci obowiązki wobec sądu i klientów, abyś mógł mieć kontrolę nad przekazem.

Przyszłe potrzeby?

W miarę jak łańcuchy dostaw stały się globalne, zaobserwowaliśmy, że zadaje się coraz więcej pytań nie tylko o referencje w zakresie ochrony środowiska, ale także coraz częściej o przestrzeganie praw człowieka. Catie Shavin, dyrektor Global Business Initiative on Human Rights, uważa, że:

W ostatnich latach zaobserwowaliśmy znaczącą zmianę w podejściu przedsiębiorstw i innych organizacji do kwestii i wyzwań związanych z prawami człowieka. Dziesięć lat temu niewiele firm czuło się swobodnie, rozmawiając o kwestiach związanych z prawami człowieka lub wyrażając swoje zobowiązania w zakresie praw człowieka. Obecnie polityka dotycząca praw człowieka i procesy należytej staranności stają się coraz bardziej powszechne – przynajmniej wśród największych i najbardziej eksponowanych na markę międzynarodowych przedsiębiorstw. Wiarygodne standardy globalne – Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka (UNGP) – zostały przyjęte w 2011 r. Standardy te określają odpowiednie role biznesu i rządów w stawianiu czoła wyzwaniom związanym z prawami człowieka związanymi z biznesem oraz zapewniają organizacjom praktyczny plan działania do naśladowania. Wyjaśniając, kto powinien co zrobić, UNGP pomogły przekształcić dyskusję w działanie.

Ona jednak wierzy, że istnieje długa droga przed nami, aby urzeczywistnić wizję wszystkich firm, wszędzie, działających z poszanowaniem praw człowieka. Nie należy lekceważyć wyzwań związanych z realizacją tej wizji. Wiele wyzwań związanych z biznesem i prawami człowieka, takich jak współczesne niewolnictwo, ma charakter zarówno złożony, jak i systemowy, a ich rozwiązanie wymaga znaczącej współpracy różnych interesariuszy na całym świecie. Potrzebnych jest więcej, aby stworzyć skuteczne zachęty dla mniejszych i mniej eksponowanych na markę firm na całym świecie, aby poważnie podchodziły do zarządzania ryzykiem związanym z prawami człowieka. To powiedziawszy, rosnący impet i zaangażowanie stojące za wysiłkami firm na rzecz rozwiązywania problemów biznesowych i praw człowieka napawa optymizmem.

Catie jest całkowicie przekonana, że wyłaniająca się tendencja do poważnego podejścia firm i innych organizacji do zarządzania ryzykiem związanym z prawami człowieka będzie narastać. Wskazuje na szereg wydarzeń, które to powodują:

- Transformacja katalizowana przez Covid-19: sugestie rządów, abyśmy „lepiej odbudowywali” kładą nacisk na wyzwania systemowe i strukturalne związane z systemami społecznymi i gospodarczymi.
- Zmiana klimatu i sprawiedliwa transformacja: znaczące przemiany, przez które przejdą nasze społeczeństwa i gospodarki w nadchodzących latach i dziesięcioleciach w wyniku zmiany klimatu, stwarzają poważne ryzyko dla ludzi. Dlatego niezwykle ważne jest, aby poszanowanie praw człowieka było „wkomponowane” w procesy decyzyjne dotyczące zmiany klimatu, aby wspierać sprawiedliwe przemiany i minimalizować szkody dla ludzi.
- Zmieniający się krajobraz prawny: zmienia się krajobraz prawny biznesu i praw człowieka, a oczekiwania biznesu zaczynają się zaostrzać. Choć UNGP nie są dobrowolne – niespełnienie określonych w nich oczekiwań może skutkować bardzo realnymi zagrożeniami dla biznesu – nie są one jednak prawnie wiążące. Oczekiwania te znajdują jednak coraz większe odzwierciedlenie w krajowych wymogach prawnych.

Dla firm i nie tylko wyzwaniem jest to, w jaki sposób mogą budować poszanowanie praw człowieka we wszystkich aspektach swojej działalności. Podobnie jak w przypadku innych aspektów zarządzania reputacją, organizacje muszą wykazać, że zarządzają ryzykiem związanym z prawami człowieka. Shavin sugeruje, że można tego dokonać poprzez:

- Podjęcie wyraźnego zobowiązania do wypełniania swoich obowiązków w zakresie praw człowieka i osadzenie tego w „kulturze poszanowania praw” organizacji.
- Wdrożyć ciągły proces należytej staranności w zakresie praw człowieka, „który umożliwi organizacji poznanie jej wpływu na prawa człowieka i podjęcie skutecznych kroków, aby temu zaradzić”. Obejmuje to ryzyko własne, a także ryzyko związane z podmiotami, z którymi prowadzą interesy. „Kluczowa różnica między należyłą starannością w zakresie praw człowieka a innymi rodzajami należytej staranności polega na tym, że należyta staranność w zakresie praw człowieka powinna skupiać się na identyfikacji ryzyka dla ludzi, a nie ryzyka dla przedsiębiorstwa, i opierać się na znaczących kontaktach z zainteresowanymi stronami”.
- Uczestnictwo lub zapewnianie dostępu do środków zaradczych, jeżeli powodują one lub przyczyniają się do negatywnego wpływu.

Podobnie jak w przypadku innych aspektów ryzyka, ustanowiono szereg punktów odniesienia, takich jak Korporacyjne prawa człowieka i Poznaj łańcuch. Te punkty odniesienia ułatwiają zainteresowanym stronom, w tym inwestorom, dokonywanie porównań między tym, co mówią i robią przedsiębiorstwa, a także między przedsiębiorstwami. Wszystko to powoduje dodatkową presję na reputację. Wydaje się, że prawa człowieka będą miały coraz większe znaczenie z punktu widzenia reputacji. Im więcej organizacji nie zajmie jasnego i skutecznego stanowiska, tym bardziej doceniany będzie wpływ praw człowieka. Catie Shavin uważa jednak, że należy zrobić znacznie więcej:

Nadal widzę, że zbyt wiele organizacji przyjmuje powierzchowne podejście do poszanowania praw człowieka. Dobrze komunikują się na temat swoich zobowiązań i procesów w zakresie praw człowieka, ale nie potwierdzają tego w wystarczającym stopniu skutecznymi procedurami należytej staranności w zakresie praw człowieka. Skuteczne działania mające na celu identyfikację i zajęcie się zagrożeniami dla praw człowieka mają kluczowe znaczenie dla umożliwienia uzyskania znaczących pozytywnych wyników dla osób, których to dotyczy, oraz dla zarządzania ryzykiem dla reputacji. Kiedy coś pójdzie nie tak, możliwość wykazania, że zobowiązania publiczne były wspierane przez zdecydowane wysiłki na rzecz zarządzania kwestiami praw człowieka, jest kluczem do utrzymania i odbudowania zaufania z zainteresowanymi stronami. Ponieważ nowe wymogi regulacyjne zmuszają globalne marki do zapewnienia solidnego zarządzania ryzykiem związanym z prawami człowieka w swoich łańcuchach wartości, coraz ważniejsze stanie się, aby ich dostawcy i inni partnerzy biznesowi byli w stanie wykazać, że potrafią spełnić oczekiwania.

Program aktywistów

Aktywność pracowników rośnie. Coraz więcej organizacji musi reagować na opinie pracowników na temat ich działalności w takim samym stopniu, jak inni interesariusze z zewnątrz. Ci pracownicy to kolejny sposób, w jaki organizacje są pociągane do odpowiedzialności za swoje działania i zachowania. Chętnie robią to w bardzo publiczny sposób, „nazywając i zawstydzając” własną organizację. Często liczby, których to dotyczy, nie są ogromne, ale sam fakt, że grupa podobnie myślących pracowników czuje się tak silna, że zjednoczyła się i zwróciła uwagę na zachowanie, może być potężnym motorem

zmian. Pod wieloma względami ci aktywiści wiedzą, że szkodzą reputacji organizacji, dla której pracują, i że samo w sobie może zapewnić zmianę. Takie szkody dla reputacji, spowodowane przez osoby, które mają najwięcej do stracenia, zawsze odbijają się większym echem. Z pewnością słuchają ich inni, zwłaszcza media. W pewnym sensie jest to ostateczna metoda wyrządzenia szkody reputacji. Co może być gorszego od sugerowania przez Twoich własnych ludzi, że postępujesz w niewłaściwy – lub, co gorsza, obłudny – sposób? Badanie Webera Shandwicka „Aktywność pracownicza w epoce celu”²², przeprowadzone wśród 1000 dorosłych Amerykanów pracujących, wykazało, że:

- 71% pracowników uważa, że mogą zmienić społeczeństwo, a 62% uważa, że mogą wywrzeć większy wpływ niż liderzy biznesu. Millenialsi znacznie częściej niż starsze pokolenia czują się wzmocnieni.
- Większość pracowników w USA uważa, że pracownicy mają rację, wypowiadając się na temat swoich pracodawców, niezależnie od tego, czy ich popierają (84%), czy też są przeciwni (75%).
- 38% amerykańskich pracowników zabrało głos, aby wesprzeć lub skrytykować działania swojego pracodawcy w związku z kontrowersyjną kwestią mającą wpływ na społeczeństwo. Millenialsi znacznie częściej są aktywistami pracowniczymi niż starsze pokolenia (48% w porównaniu z 33% pokolenia X i 27% pokolenia boomers).
- Choć 38% pracowników to Aktywiści Pracowniczy, dodatkowe 11% to Potencjalni Aktywiści Pracowniczy, ponieważ rozważali zabranie głosu. Millenialsi najprawdopodobniej są aktywistami pracowniczymi lub potencjalnymi aktywistami pracowniczymi (61%), następnie przedstawiciele pokolenia X (44%) i przedstawiciele pokolenia boomers (37%).

W niektórych krajach istnieją związki zawodowe, zarządy zakładów pracy i inne formalne mechanizmy kanalizujące taki „aktywizm”, ale gwarantuje to, że kwestie nie zostaną nagłośnione publicznie. Przedstawione tutaj liczby, choć dotyczą Stanów Zjednoczonych, wydają się mieć szersze zastosowanie. Widzimy, że młodsze pokolenie jest bardziej chętne do wypowiadania się i wykorzystywania siły reputacji organizacji przeciwko niej, aby zapewnić zmiany.

Lekcja – Aktywiści mogą znajdować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji

Cytowana w Seattle Times Sujatha Bergen, dyrektor ds. kampanii zdrowotnych w Radzie Obrony Zasobów Naturalnych, powiedziała:

Młodzi ludzie – milenialsi, pokolenie Z i ktokolwiek inny przyjdzie po nich – martwią się zmianami klimatycznymi. To są klienci, których firma taka jak Starbucks chce pozyskać, a jeśli będą postrzegani [przez Wall Street] jako osoby pozbawione kontaktu z tą bazą klientów, stanowi to poważne ryzyko.

Organizacje chcące dotrzeć do tych grup jako konsumentów, muszą także zastanowić się, jak współpracować z nimi jako pracownikami. Podobnie jak w przypadku wszystkich form komunikacji i zaangażowania, podstawowe kroki to zarządzanie ryzykiem, a następnie posiadanie planu poradzenia sobie z nim. Jeśli problem można rozwiązać, zanim pracownicy poczują potrzebę upublicznienia informacji, oznacza to, że ryzyko zostało skutecznie zarządzane. Istotą aktywizmu pracowników jest często ukazanie różnicy pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a realizacją.

Zaangażowanie kontra dostawa

Organizacje często wysuwają wielkie twierdzenia na temat swoich działań, ale jak wspomniano na początku książki, między rzeczywistością a retoryką może istnieć rozbieżność. Dla świata zewnętrznego nie zawsze jest to oczywiste. Dla tych z wewnątrz, którzy mają wgląd w informacje i zachowania, różnica jest bardziej oczywista. Greenpeace wzywa Amazon, Google i Microsoft do wzmocnienia swoich zobowiązań w walce ze zmianami klimatycznymi poprzez zaprzestanie sprzedaży ich technologii

sektorowi naftowo-gazowemu. Grupa wystosowała wezwanie po ogłoszeniu przez założyciela i dyrektora generalnego Amazona Jeffa Bezosa decyzji o zainwestowaniu 10 miliardów dolarów z własnych pieniędzy w projekty mające na celu przeciwdziałanie zmianom klimatycznym. Fundusz Ziemi Bezosa ogłosił sam Bezos na Instagramie. Jednak pracownicy Amazona zebrali już sztandar organizacji Amazon Employees for Climate Justice (AECJ), aby zachęcić samą firmę do podjęcia działań zapewniających, że nie przyczyni się ona do zmiany klimatu ani rasizmu ekologicznego. Setki pracowników użyło również hashtagu #AMZNSpeakOut, aby potępić firmę za niewystarczające działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatycznym. Lista przykładów firm stojących w obliczu wewnętrznych buntów jest coraz dłuższa:

- Google – post na Medium i petycja przeciwko jakemukolwiek wsparciu dla agencji rządowych USA angażujących się w „łamanie praw człowieka”. Zostało to uruchomione w czasie, gdy Google podejmował decyzję o ubieganiu się o rządowy kontrakt na przetwarzanie w chmurze.
- Wayfair – pracownicy zorganizowali strajk przed siedzibą firmy w Bostonie, aby zaprotestować przeciwko sprzedaży mebli do ośrodków detencyjnych dla dzieci-migrantów. Następnie firma przekazała Czerwonemu Krzyżowi 100 000 dolarów, ale to również spotkało się z krytyką.
- Hachette Book Group – po odejściu pracowników zdecydowała się nie publikować wspomnień Woody’ego Allena, reżysera, aktora i pisarza, oskarżonego o molestowanie seksualne.
- Microsoft – spotkał się z szeregiem reakcji pracowników na stanowisko firmy. Dziesiątki pracowników podpisało list protestujący przeciwko kontraktowi firmy o wartości 480 milionów dolarów na dostawę dla armii amerykańskiej zestawów słuchawkowych rzeczywistości rozszerzonej przeznaczonych do użytku na polu bitwy. Ponadto na wewnętrznym forum dyskusyjnym Microsoftu opublikowano list otwarty, podpisany przez ponad 100 pracowników, w którym wyrażał protest przeciwko współpracy firmy z amerykańskim organem imigracyjnym i celnym. Krytyczne stwierdzenie zawarte w liście brzmiało: „Jesteśmy częścią rosnącego ruchu, składającego się z wielu przedstawicieli branży, którzy zdają sobie sprawę z poważnej odpowiedzialności, jaka spoczywa na twórcach potężnej technologii, aby zapewnić, że to, co zbudują, zostanie wykorzystane w dobrym, a nie szkodliwym celu”. Microsoft również spotkał się z protestami „osobistymi”.
- Facebook – setki pracowników podpisało list protestujący przeciwko decyzji firmy zezwalającej politykom na zamieszczanie fałszywych oświadczeń w reklamach w serwisie społecznościowym. Z pewnym opóźnieniem Twitter podjął działania w związku z komentarzami prezydenta Trumpa, sygnalizując je jako naruszające zasady firmy. Jednak Facebook tego nie zrobił, więc jego pracownicy zareagowali, zamieszczając publiczne komentarze, organizując wirtualny strajk, a kilku zrezygnowało, a inni grozili. Według doniesień szczególnie emocjonująca była sesja pytań i odpowiedzi, do której skierował Zuckerberg i którą obejrzało 25 000 pracowników.

Można zauważyć, że nie są to żądania przypadkowe, lecz skupiają się na próbach dotrzymania przez firmy standardów, które same ustaliły. Można zasugerować, że jest to inny sposób pociągania przedsiębiorstw do odpowiedzialności. Organizacje muszą uwzględniać udział pracowników w opracowywaniu polityk i strategii, ale mogą też oczekiwać, że będą mieli ciągły głos. Jeśli czują, że są włączeni w proces, ale następnie skutecznie uciszani, albo z powodu wadliwej procedury wewnętrznej, albo dlatego, że stanowisko firmy uniemożliwia im zabranie głosu, wówczas znajdą inne sposoby, aby ich głos został usłyszany. Na przykład dokumenty wewnętrzne często trafiają do czołowych publikacji lub są publikowane w Internecie. Zmusza to spółki do zajęcia stanowiska publicznego. Organizacja musi być zdolna i przygotowana do obrony i stania w obronie swoich decyzji. Należy to rozważyć od samego początku. Jeżeli nie da się jej obronić, to wróć i zakwestionuj pierwotną decyzję.

Lekcja – Aktywiści pociągają cię do odpowiedzialności, często w bardzo publiczny sposób

Nie tylko pracownicy...

Kluczowym aspektem zarządzania reputacją jest także lepsze zrozumienie motywacji i taktyk organizacji prowadzących kampanie. Firmy, organizacje charytatywne, instytucje szkolnictwa wyższego – żadna z nich nie jest odporna na kampanie, przeciwko którym są prowadzone. Nie chodzi tu tylko o duże organizacje prowadzące kampanie. Bardzo małe grupy mogą być bardzo skuteczne i z czasem mogą się rozwijać i budować wsparcie. Nigdy nie lekceważ kampanii. Zawsze traktuj ich stanowisko i cele poważnie. Działanie na początku może być najskuteczniejszym sposobem radzenia sobie z kampanią. Może z łatwością powstrzymać jego stawanie się z czasem większym i potężniejszym.

Lekcja – Aktywiści często rozumieją zbiór zasad Twojej organizacji lepiej niż Ty

Nie oznacza to, że organizacje powinny po prostu się poddać, aby problem zniknął. Jeśli jednak rozważy się kampanię i nie są wymagane żadne zmiany, należy jeszcze poświęcić trochę czasu na reakcję. Być może nie uspokoi to kampanii, ale będzie oznaczać, że podjęte kroki można wyjaśnić i zademonstrować konstruktywne podejście do zaangażowania. To może tylko pomóc w ochronie reputacji. Kampanie mogą przybierać różne formy, ale najskuteczniejsze z nich to:

- 1) Skoncentruj się na zachowaniu.
- 2) Wykazać luki pomiędzy rzeczywistością a retoryką.
- 3) Buduj wsparcie – ludzie, finanse, internet, media, polityka.
- 4) Skup się na organizacji, w której wyrządzi jej to największe szkody, na przykład w obszarze sprzedaży.
- 5) Ustal jasny program zmian.

W kampaniach rozważone zostaną również dostępne im opcje prawne. „Aktywizm akcjonariuszy” jest obecnie częścią codziennego życia korporacji, a uchwały na walnych zgromadzeniach stały się dla aktywistów ulubioną okazją do wywierania presji. Niewiele z nich jest skutecznych natychmiastowo, ale chętnie rzucają światło na działanie i wywierają presję przez pewien czas. W przykładzie wspomnianym wcześniej AECJ współpracowało z Centrum Działań Społecznych na rzecz Sprawiedliwości Środowiskowej (CCA EJ), aby przedstawić uchwałę na walnym zgromadzeniu Amazona, wzywając zarząd do zajęcia się rasizmem środowiskowym. W rezolucji czytamy:

Akcjonariusze żądają, aby Amazon przygotował publiczny raport opisujący jego wysiłki, wykraczające poza zgodność z prawem i przepisami, mające na celu identyfikację i ograniczenie nieproporcjonalnych szkód dla środowiska i zdrowia społeczności kolorowych, związanych z przeszłymi, obecnymi i przyszłymi zanieczyszczeniami wynikającymi z logistyki dostaw i innych operacji. Raport powinien zostać sporządzony po rozsądnych kosztach i może nie zawierać informacji poufnych.

To kolejny przykład tego, że nie tylko robi się to, co jest wymagane prawem, ale wykracza poza to. Wymóg prawny ponownie należy uznać za poziom podstawowy. Czasami uchwały te są sprytnym sposobem na podniesienie problemu przez małe grupy. Mogą kupić minimalną liczbę akcji niezbędną do podjęcia uchwały, która zapewni im uwagę, której potrzebują. Przy innych okazjach uchwały zgłaszają więksi, bardziej instytucjonalni akcjonariusze, którzy również pragną zmian. Holenderska grupa „Follow This”, która koncentruje się na zmianach klimatycznych, obiera za cel ExxonMobil, Chevron, Royal Dutch Shell, BP i Equinor, kupując niewielkie udziały w spółkach i wykorzystując to jako całkowicie legalną okazję do ucieczki przed restrukturyzacją.

Lekcja – Aktywiści wykorzystają wszystkie dostępne im narzędzia i nie będą bali się zakłócać działalności

Błędne decyzje

Nawet najbardziej pobieżne badanie kryzysów ujawnia, że bardzo często mają one charakter samookaleczenia. Organizacje często robią to dobrze i podejmują szybkie decyzje, czytając ton opinii publicznej. Weźmy przykład Steve'a Easterbrooka, dyrektora generalnego McDonald's. Kiedy okazało się, że utrzymywał z pracownikiem stosunki za obopólną zgodą, niezgodne z zasadami firmy, natychmiast go usunięto. Nie było mowy o fałszowaniu stanowiska, a zasady firmy były jasne. Sam Easterbrook w e-mailu do pracowników, o którym donosiły media, powiedział: „To był błąd.... Biorąc pod uwagę wartości firmy, zgadzam się z zarządem, że nadszedł czas, abym poszedł dalej”. Wyglądało na to, że firma podjęła szybkie działania, zgodne z oczekiwaniami społecznymi. McDonald's od dawna boryka się z zarzutami o molestowanie seksualne, a nowy dyrektor generalny dał jasno do zrozumienia, że chce zmienić kulturę korporacyjną organizacji. Szansa na potencjalnie znaczące zmiany otworzyła się w wyniku dobrze opanowanego kryzysu. Nawet początkowe oświadczenie firmy skupiało się na „zmianie przywództwa” i nowym dyrektorem generalnym. Wszystko było bardzo pozytywne i wybiegające w przyszłość. Chris Kempczinski został mianowany prezesem i dyrektorem generalnym, a Easterbrook „rozstał się”. Po dużym zdjęciu Kempczinskiego było jedno zdanie wyjaśniające, dlaczego Easterbrook odszedł. Nic nie było ukryte, ale nie stanowiło to głównej części historii, jak widział to McDonald's. Następnie ukazał się kolejny odrębny komunikat w sprawie zastąpienia Kempczinskiego na stanowisku szefa oddziału w USA. Czyli znowu wszystko jak zwykle – świetlana przyszłość i wpychanie mniej przyjemnych wiadomości w dół strony. Od tego początkowego złotego etapu na światło dzienne wyszły zarzuty dotyczące niewłaściwego postępowania na tle seksualnym w stosunku do Easterbrooka, a w chwili pisania tego tekstu firma pozywa go. McDonald's okazuje także swoje wsparcie dla Black Lives Matter na Twitterze poprzez kampanię reklamową i bardzo znaczący wkład na rzecz Krajowego Stowarzyszenia na rzecz Awansu Osób Kolorowych, ale na tle czarnoskórych byłych franczyzobiorców i byłych dyrektorów pozywających ich za dyskryminację rasową. Komentarz Kempczinskiego, że „prawdopodobnie McDonald's stworzył więcej milionerów w społeczności Czarnych niż jakakolwiek inna korporacja na świecie, ale wciąż jest nad czym pracować” nie został powszechnie dobrze przyjęty.

Lekcja – radzenie sobie ze skutkami utraty reputacji w wyniku jednego kryzysu nie gwarantuje przyszłego sukcesu, dlatego należy stale obserwować

Czasami organizacje mogą same wywołać kryzys – często próbując wprowadzić coś, co na pierwszy rzut oka może być rozsądną zmianą. W przypadku Gillette, próba nadania swemu sloganowi „najlepsze, co może dostać mężczyzna” metamorfozy #MeToo i zajęciu się problemem toksycznej męskości, wywołała po prostu reakcję. „Najlepszy, jaki może być mężczyzna” dołączył do długiej listy reklam, które w niewielkim stopniu poprawiły reputację, takich jak:

- Pepsi – Kendall Jenner łagodzi protest za pomocą puszki.
- Nivea – kampania „Biel to czystość”.
- Dove – czarne modele po użyciu produktu stają się białe.
- Protein World – gotowy na plażę.
- Peloton – reklama świąteczna, w której kobieta dostaje od partnera rower.

Dobrym przykładem podejścia opartego na skalkulowanym ryzyku było wyciągnięcie sieci fast foodów KFC z kryzysu, który sam wywołał. Po zmianie organizacji dostaw w Wielkiej Brytanii sieci zabrakło kurczaków i musiała zamknąć setki sklepów. Reakcją była mieszanka oburzenia i komizmu, ale był też poważniejszy element – sklep z kurczakami, który nie mógł dostarczać kurczaków. To jest dość kluczowe dla całej koncepcji KFC. Po rozwiązaniu problemu dostawy firma postanowiła spróbować zachować się nieco bezczelnie w stosunku do własnej marki, aby ponownie wrócić do porządku obrad. Umieścić w gazetach „Sun” i „Metro” całostronicowe reklamy przedstawiające puste wiadro KFC otoczone kilkoma okruszkami. Pod zdjęciem znajdowały się pełne przeprosiny rozpoczynające się od słów „Przepraszamy”. Zamiast jednak nosić nowe logo, litery na wiadrze zamieniono na „FCK”. Zabawa z własną marką wymaga bardzo odważnej organizacji, ale oznaczało to, że przeprosiny zostaną zapamiętane tak samo, jak początkowa katastrofa

Kultura ataku

Wszystkie organizacje powinny być przygotowane na atak. Nie chodzi tu o zachęcanie do mentalności obłąkanej czy paranoi, ale o uznanie, że stanowi to część dobrego zarządzania ryzykiem. Ataki mogą pochodzić zarówno od pojedynczych osób, jak i od zorganizowanych grup kampanii, a ich znaczenie może z czasem rosnąć. Wszelkie skargi, zapytania, wnioski o wolność informacji itp. należy traktować poważnie i odpowiadać na nie w sposób odzwierciedlający wagę reputacji. Nie chodzi o poświęcanie czasu, wysiłku i zasobów na najmniejsze zapytanie, ale o wdrożenie procesu, który je eskaluje, jeśli na przykład pewna liczba osób zgłosi się w tej samej sprawie. Zalecałbym, aby zespoły ds. komunikacji miały możliwość przyjrzenia się i rozważenia, choćby w zarysie podejścia, całej komunikacji zewnętrznej. Zbyt łatwo jest odpowiedzieć w sposób techniczny lub używając zbyt dużego żargonu. Czasami chodzi zarówno o połączenie kropek, jak i o technicznie poprawną odpowiedź. Niepołączenie faktów – problemów lub ludzi – może prowadzić do problemów z reputacją, których można łatwo uniknąć. Są to zawsze najgorsze sytuacje, z którymi możesz się spotkać, ponieważ mogłeś zrobić więcej, aby ich uniknąć.

MEDIA

BADANIE CIŚNIENIA

W przypadku radzenia sobie z kryzysem podkreśla się zwykle rolę mediów w zarządzaniu reputacją, ale ich rola jest znacznie szersza. Wraz z mediami społecznościowymi odgrywają one zasadniczą rolę w docieraniu z komunikatem do odbiorców, ale także ich motywowaniu i angażowaniu. Media, we wszystkich swoich postaciach, nie skupiają się wyłącznie na kryzysie. Powinien służyć do codziennych czynności. W tym rozdziale badamy, w jaki sposób organizacje muszą uwzględnić media przy zarządzaniu reputacją.

Podstawy

Media były kiedyś najważniejszym i ostatecznym narzędziem komunikacji. Gdybyś potrafił współpracować z mediami, mógłbyś w uczciwy sposób chronić swoją reputację. Ale sytuacja jest teraz bardziej złożona. Po pierwsze, media nie są już monolitem. Jest bardziej rozproszona i różnorodna. Oznacza to, że jest wiele punktów, w których można ujawnić swoje słabości. Ponadto, w dużej mierze dzięki mediom społecznościowym, władza w coraz większym stopniu leży w rękach jednostek, a nie tylko wielkich konglomeratów medialnych. Jednak w dzisiejszych czasach media również muszą martwić się o własną reputację. BBC to instytucja założona w 1922 roku. Krajobraz medialny oczywiście ogromnie się zmienił, ale w ostatnich latach nastąpiło to przyspieszenie. BBC pozostaje znana na całym świecie, a jakość jej programów i dziennikarstwa ma ogromne znaczenie. Nie oznacza to jednak, że jest odporny na krytykę, zwłaszcza w okresie wyborczym. Została zaatakowana zarówno przez lewicę, jak i

prawicę za rzekome okazywanie stronniczości. Wielu członków obecnego rządu konserwatystów krytycznie odnosi się do BBC i chce znaczących reform. Wydaje się, że reforma nadchodzi, a wielu preferuje model bardziej w stylu amerykańskim, sprywatyzowany i oparty na subskrypcjach. Ponieważ zmieniają się same media, oznacza to, że zarządzanie reputacją również musiało się zmienić i rozwinąć.

Kryzys

Może występować tendencja do traktowania wszystkich złych historii jako zagrażających reputacji i do przesadnego reagowania. Chociaż zawsze ważne jest złożenie oświadczenia, w którym przedstawisz swoją wersję wydarzeń, przesadna reakcja pogorszy sytuację. Takie nadmierne reakcje mogą zazwyczaj obejmować:

- Za dużo informacji w oświadczeniu – szczegóły nie zostaną wykorzystane, a główne punkty zostaną rozmyte.
- Utrzymywanie historii przez dłuższy okres czasu – utrzymywanie jej przy życiu poprzez dostarczanie większej ilości informacji.
- Poczucie potrzeby zastosowania środków „nuklearnych” nawet w przypadku najbardziej pobieżnych historii, na przykład wszczęcia dochodzenia lub obiecania działań przeciwko konkretnym osobom, gdy nie ma wystarczającego poziomu informacji, aby to uzasadnić.

Taka przesadna reakcja byłaby zachwycona mediami. Daje to znacznie lepszą historię, a dla każdego zainteresowanego dziennikarza pokaże, jak wrażliwy jesteś na tę kwestię. Czy to może oznaczać, że jest więcej do powiedzenia? Jeśli będą kopać dalej, czy „prawdziwa historia” wyjdzie na jaw? To pokazuje, jak ważne jest, aby zespoły ds. komunikacji rozważyły konsekwencje swoich reakcji. Czasem trzeba przyjąć kilka ciosów. Jak powiedział Alastair Campbell, były dyrektor ds. komunikacji premiera Partii Pracy Tony’ego Blaira: „Musisz przejąć odpowiedzialność za swoją własną przestrzeń strategiczną”. Każdy lider potrzebuje zespołu, który pomoże go chronić i obejmie strategiczną przestrzeń. To nie to samo, co izolacja przywódców. Zamiast tego zespół powinien przyjąć na siebie część trafień i zgłaszać liderowi tylko te problemy, które naprawdę wymagają jego uwagi. Lider nie powinien być tym, który przegląda tweety, czyta komentarze pod wpisami na blogu lub podnosi telefon do mediów. Prawnicy również powinni być częścią tego zespołu. Często cieszą się złą opinią, jeśli chodzi o radzenie sobie z kryzysem, są oskarżani o brak empatii lub nieudzielenie przeprosin. Prawników zbyt często obwinia się, gdy reakcja na kryzys nie przebiega zgodnie z planem. Oznacza to jednak błędne zrozumienie zarówno roli prawników, jak i roli komunikatorów. Efektywna praca z prawnikami w zespole polega na poświęceniu czasu na zrozumienie ich i ich motywacji. Wielu komunikatorów niestety nie zwraca na to wystarczającej uwagi. Problem leży po stronie komunikatorów, a nie prawników. Zbyt często osoby zajmujące się komunikacją nie były w stanie wymyślić odpowiedniej formy słów w odpowiedzi na kryzys, nie wyjaśniły, dlaczego reakcja jest kluczowa dla organizacji lub nie zadały sobie trudu, aby poznać motywy porady prawnej. Osoby zajmujące się komunikacją mogą zbyt często skupiać się na komunikacji zewnętrznej – stwierdzeniu – zaniedbując inne elementy swojej roli. Obejmuje to budowanie relacji ze współpracownikami wewnątrz przed kryzysem. Dobrzy prawnicy rozumieją wartość komunikacji i reputacji, ale wielu chce wiedzieć, że nie ryzykują. Lubią uczyć się na doświadczeniach i przykładach innych. Precedens jest dla nich niezwykle ważny, więc może się zdarzyć, że odpowiedzią na kwestię „przeprosin” będzie pokazanie im, co zrobili inni i co zadziało. Osoby zajmujące się komunikacją również muszą docenić po co są prawnicy. Oferują ochronę. Chronią organizację przed przyszłymi zobowiązaniami i myślą o wpływach i wymaganiach regulacyjnych. Mogą istnieć pewne rzeczy, które z punktu widzenia komunikacji wydają się całkowicie rozsądne, ale z prawnego punktu widzenia nie można tego powiedzieć ani zrobić. Osoby zajmujące się komunikacją

powinny pomyśleć o presji wywieranej na zespoły prawne i pomóc im zrozumieć problemy związane z komunikacją i związane z nią ramy czasowe.

Lekcja – Zbuduj dobry zespół, który współpracuje ze sobą przed kryzysem

Zbyt często organizacje wierzą, że rozumieją wszystko na temat działania mediów. Jednak najlepszym podejściem nie jest oczekiwanie równowagi ani kontekstu. Nakłada to na Ciebie obowiązek za każdym razem od nowa pracować i zastanawiać się, jak najlepiej chronić swoją reputację. Zapobiega leniwemu myśleniu. Poziom uznania dla tego, co składa się na dobrą historię, oznacza, że jesteś w stanie lepiej ocenić wyzwania związane z reputacją, przed którymi stoisz. Dobra sieć kontaktów z mediami może pomóc w zdobyciu wiedzy na temat tego, co składa się na historię medialną. Musisz się od nich uczyć. Choć w kontaktach z mediami często nacisk kładzie się na wypowiedzi i przekazy, zawsze warto pomyśleć także o roli elementów wizualnych. W negatywnym kontekście, jeśli dostępne są obrazy, które pomagają mediom opowiedzieć historię, pomagają też uczynić ją historią. Jeśli weźmiesz pod uwagę niepokojące obrazy przedstawiające klęski żywiołowe lub katastrofy spowodowane przez człowieka, możesz zrozumieć, dlaczego są one tak widoczne we wszystkich mediach. Jednym z powodów, dla których VW mógł nie ucierpieć wizerunkowo tak bardzo, jak inne firmy, może być niemożność wizualnego przedstawienia sfałszowanego badania emisji w laboratorium.

Gra online

Internet odgrywa obecnie kluczową rolę w reputacji organizacji i osób prywatnych. Zastanów się, w jaki sposób ludzie próbują budować własną reputację – profile na LinkedIn, fantastyczne i egzotyczne zdjęcia oraz życie na Instagramie i Facebooku. Ale takie działania nie są jedynie konsekwencją świata online. Co lepiej buduje reputację niż przesadzone CV? Stało się to na długo przed pojawieniem się mediów społecznościowych. Ale łatwość, z jaką można tworzyć wrażenia, jest teraz innej wielkości. Są to wszystkie sposoby, za pomocą których osoba lub organizacja może próbować zbudować reputację. A ludzie słuchają. Książka Autentyczna komunikacja w nieufnym świecie autorstwa Kantara doprowadziła do szeregu wniosków, z których wszystkie wskazują na krytyczny charakter obecności w Internecie:

- 44% stwierdziło, że na ich opinie o markach wpływa to, co o nich czytają w artykułach online.
- 39% przyznało, że miały na nie wpływ komentarze i recenzje innych osób w Internecie.
- 50% konsumentów stwierdziło, że ufa informacjom o marce znalezionym w Internecie.
- 36% konsumentów uważa, że wiadomości, artykuły i artykuły drukowane są dla marek dobrym sposobem na walkę z negatywnym rozgłosem.
- 28% konsumentów uważa, że wiadomości, artykuły i artykuły w Internecie to dobry sposób na walkę z negatywnym rozgłosem dla marek.
- 47% uznało telewizję i wideo za najlepszy sposób dotarcia do nich.

Istnieje wyraźna mieszanka świata online i świata offline. Reputacja nie istnieje w jednej sferze w oderwaniu od drugiej. Jeśli chodzi o pozyskiwanie informacji o marce, ten sam raport wskazuje na następujące źródła:

- 1) Internet i strony internetowe – 72%.
- 2) Przyjaciele i rodzina – 53%.
- 3) Strony z recenzjami – 44%.

Zatem znowu istnieje połączenie trybu online i offline. Ważne jest, aby organizacje nie traciły z oczu znaczenia własnych witryn internetowych i kontrolowanej przez nie obecności w Internecie. Wszystko zaczyna się od tego, co mówisz o sobie. Jeśli wykorzystasz tę okazję do zebrania szeregu istotnych informacji w jednym miejscu, możesz zacząć sprawować większą kontrolę nad rozmowami. Nawet dziennikarze rozpoczynają swoje badania od uzyskania ogólnych informacji z Twojej własnej witryny. Podobnie jak w przypadku innych kanałów komunikacji, zawsze myśl o potrzebach odbiorców. Obecność w Internecie nie jest przeznaczona tylko dla mediów i konsumentów; decydenci i politycy również jako pierwszy krok traktują Internet. Należy również rozważyć kwestie związane z rodzajem treści, które chcesz promować w Internecie i na przykład sposobem optymalizacji pod kątem wyszukiwarek (SEO). Może to oznaczać umieszczenie słów kluczowych, które chcesz, aby wyszukiwarki wychwyciły, dzięki czemu Twoja obecność zajmie wysoką pozycję na ich liście. To tylko jeden aspekt SEO, który obejmuje także udostępnianie treści i zabezpieczanie linków do stron. Jeśli chodzi o reputację, jasne jest, że wysoka pozycja Twoich treści może zapewnić mile widzianą widoczność w porównaniu z konkurencją. SEO jest ważną częścią gry online. Dostępnych jest wiele przewodników na temat najlepszej pracy z Twitterem, Instagramem itp., ale w przypadku profesjonalnych odbiorców LinkedIn jest coraz częściej wykorzystywany jako sposób udostępniania i wymiany informacji. Wyróżniając jedne z najlepszych kampanii na LinkedIn w Kanadzie, Jennifer Urbańska, kierownik wyższego szczebla w rządzie, zasugerowała szereg działań, które sprawdziły się w sektorze publicznym, w tym treści sponsorowane w kanale informacyjnym LinkedIn. Zasugerowała także, że działalność premiera Kanady Justina Trudeau dała nauczkę innym użytkownikom. Wśród zajęć znalazły się:

- Często publikuj posty – aby mieć pewność, że jesteś na bieżąco ze swoją siecią i przeglądaj posty, komentarze, pytania, polubienia i udostępnienia, aby utrzymać różnorodny kontakt.
- Oznacz osoby lub firmy, o których wspominasz – zwiększa to szansę na zaangażowanie.
- Używaj hashtagów – aby ułatwić odnajdywanie treści.
- Poświęć trochę czasu na znalezienie mocnych obrazów – posty z mocnymi obrazami działają lepiej.
- Korzystaj z natywnej funkcji wideo LinkedIn – pomaga ona odbiorcom zobaczyć, kim naprawdę jesteś.
- Bądź autentyczny – ponownie posty zawierające autentyczną i osobistą treść są skuteczniejsze.
- Angażuj się w treści innych osób – aby pomóc rozwijać rozmowę i rozwijać profesjonalną markę.
- Dodaj wszystkie swoje kontakty biznesowe – umożliwi to szersze udostępnianie treści i pomysłów.
- Podążaj za innymi liderami – abyś także mógł się od nich uczyć.

Jeśli jest to wystarczająco dobre dla premiera Trudeau, to jest w tej radzie coś dla wszystkich organizacji! Media społecznościowe działają najlepiej, gdy mogą nagłośnić dany problem. Kiedy jednak liderzy żądają treści, które „będą wirusowe”, wydaje się, że mają na myśli dwa aspekty. Jeden wiąże się z postrzeganiem niskich kosztów, drugi jest związany z szybkością i rozmiarem jego wpływu i rozprzestrzeniania się. Wydaje im się, że jest to doskonały sposób na wzmocnienie nazwy organizacji. Ale szanse na to, że tak się stanie, są nikłe do zera. Jest to trudne, jeśli nie niemożliwe, do przewidzenia. Treści wirusowe są zwykle postrzegane w pozytywny sposób, ale jest też odwrotnie. Przykłady złego zachowania mogą również powodować powstawanie treści wirusowych, wywierając wpływ na reputację. Nawet najbardziej pobieżne spojrzenie na Internet spowoduje, że znajdziesz przykłady pracowników firm fast food nieprzestrzegających podstawowych zasad higieny, dostawców kopiujących paczki, przemocy ze strony personelu i wobec niego – lista nie ma końca. Często to autentyczne treści tworzone przez użytkowników dostarczają najbardziej wymownych treści. W pierwszych dniach

wybuchu epidemii Covid-19 pielęgniarka z Wielkiej Brytanii, Dawn Bilbrough, z całego serca apelowała, aby ludzie przestali panikować w supermarketach, ponieważ przez to nie mogła kupić podstawowych artykułów po 48-godzinnej zmianie. Film został zaprezentowany w mediach i zachęcił supermarkety do podjęcia działań, oferując pracownikom Narodowej Służby Zdrowia (NHS) specjalne godziny pracy. W związku z tym skupiono się bardziej na kluczowych pracownikach i podjęto szereg inicjatyw ze strony rządu. Prawdopodobnie dla polityków nie ma nic bardziej szkodliwego niż autentyczny komentarz członka społeczeństwa, który wydaje się trafiać w sedno. Politycy, podobnie jak organizacje, mogą reagować na wiele sposobów. Ci, którzy mogą odnieść korzyść z komentarza, który wydaje się szkodliwy, to ci, którzy starają się go wykorzystać w pozytywny sposób. Oznacza to gotowość do słuchania, a następnie reagowania prawdziwymi i autentycznymi działaniami. W przypadku nagrania wideo pielęgniarki rząd Wielkiej Brytanii i supermarkety mogły zobaczyć, że wypowiadała się ona w imieniu wszystkich osób pracujących w NHS i zidentyfikowała autentyczny problem. Islandzka sieć supermarketów zaoferowała już specjalną godzinę dla starszych i bardziej bezbronnych klientów. Kiedy wideo pielęgniarki stało się wirusowe, wiele supermarketów szybko zaproponowało pracownikom NHS podobne ustępstwa. Pielęgniarki, lekarze, nauczyciele i inni kluczowi pracownicy w USA, Wielkiej Brytanii, Włoszech, a nawet w Chinach korzystali z mediów społecznościowych i bezpośrednich apeli, aby wyrazić swoje obawy. Każdy zrozumiał, że ma bezpośredni kanał, dzięki któremu może zebrać opinie i zwrócić uwagę na swoje problemy. Słuchanie nie zawsze oznacza zgodę lub „poddanie się” żądaniom, ale jeśli takie wirusowe treści wykazują słabość, którą należy się zająć, stanowi to doskonałą okazję, aby to urzeczywistnić.

Lekcja – Bądź przygotowany na reakcję prawdziwym działaniem, gdy zostaniesz wezwany, i wykorzystaj to jako pozytywną okazję

Organizacja może okopać się i bronić swojego zachowania lub działania, ale zawsze zaczyna od przemyślenia konsekwencji i potencjalnych implikacji. Zadaj sobie pytanie, czy jest to właściwe postępowanie. Zastanów się także, czy tę obronę można kontynuować w miarę upływu czasu. Odpowiedź w ten sposób pierwszego lub drugiego dnia może wydawać się prosta, ale czy można by powiedzieć to samo, gdyby pojawiło się więcej przykładów lub historia trwałaby przez kilka tygodni? Czy nadal kontynuowałby Pan ten sam sposób działania, czy też zrobiłby Pan coś, aby temu zaradzić? Jeśli tak jest, zakończ to już pierwszego dnia. Nie przeciągaj bólu przez dłuższy czas, tylko po to, aby potem coś z nim zrobić. Niepodjęcie natychmiastowych działań wiąże się z kosztami finansowymi i osobistymi, ale także konsekwencjami dla reputacji – w szczególności byciem postrzeganym jako nieskuteczny lider, który tak naprawdę nie sprawuje kontroli lub jest zmuszony do podejmowania trudnych decyzji dopiero pod ciągłą presją mediów lub polityki. Ma to również konsekwencje w karierze osobistej. Dostępnych jest wiele bardzo dobrych przewodników na temat korzystania z mediów społecznościowych, ale od samego początku liderzy muszą mieć świadomość, że „zasady” mediów społecznościowych mogą być bardzo niewygodne i trudne:

- 1) Rezygnujesz z dużego stopnia kontroli.
- 2) Należy zapewnić przejrzystość i spójność pomiędzy kanałami.
- 3) Każdy kanał mediów społecznościowych jest inny, więc nie ma jednego sposobu zachowania.
- 4) Szybkość reakcji jest ważna, ale równie ważna jest jasność i zaangażowanie.
- 5) Strony internetowe mogą wydawać się obecnie przestarzałe, ale nadal są miejscem, w którym wielu interesariuszy, zwłaszcza dziennikarzy i polityków, szuka podstawowych informacji.

Osobowość w Internecie

Liderom media społecznościowe dają możliwość podzielenia się swoją osobowością i przekazania etyki organizacji, którą prowadzą. Kiedy z nim rozmawiałam, Bene't Steinberg, zajmująca się sprawami publicznymi od 40 lat, chętnie podkreśliła znaczenie podstawowych wartości dla każdej organizacji:

Bez względu na to, jaką strategię medialną, marketingową lub dotyczącą spraw publicznych przyjmie organizacja, musi ona być zgodna z jej podstawowymi wartościami, bez względu na sposób ich wyrażania. Mówiąc prościej, to, co mówisz i co robisz, musi być spójne; nie można wmawiać mediom, że jest się miłą, sympatyczną firmą, ignorując klientów, źle traktując personel lub rujnując świat. Te olśniewająco proste stwierdzenia są, co dziwne, często pomijane przez organizacje. Zwykle są to ci, którzy chcą opowiedzieć historię, którą chcą, aby była znana, za pomocą prostych komunikatów „push”. Media społecznościowe uwypuklają dostrzegalne różnice między mówieniem a robieniem, znacznie przekraczając możliwości mediów tradycyjnych.

Dla Bene:

najlepszym sposobem na budowanie reputacji jest przedstawienie wersji tego, jak organizacja chciałaby być postrzegana, zgodnej z (a) wszelkimi miernikami, jakie posiada na temat tego, jak postrzegają ją pracownicy, klienci i interesariusze, oraz (b) jej propozycjami dotyczącymi marki. Pod tym względem komunikacja społecznościowa jest taka sama, jak komunikacja tradycyjna. Ale społecznościowe mogą jednocześnie wyolbrzymiać i umniejszać historie. Jeśli zrobisz to dobrze, wpływ mediów społecznościowych na ściśle docelową grupę odbiorców może być ogromny. Jednak natłok rozmów w Internecie oznacza, że jeśli zrobisz to bez większego zastanowienia, Twoja wiadomość może po prostu utonąć. Głównym wyzwaniem Social jest to, że najlepiej jest opowiadać historie w formie skrótu: Raport roczny zredukowany do pięciu jednowierszowych zdań, propozycja marki do obrazu i czterech słów. A każda komunikacja podlega natychmiastowej reakcji odbiorców – komentarzy, polubień, antypatii, a jeśli się źle zrozumiesz, przerażającej burzy na Twitterze. Mocno wierzy również, że organizacja musi mieć Menedżera ds. mediów społecznościowych, ponieważ: zbyt wiele operacji „zagląda od czasu do czasu” lub „od czasu do czasu”. W ten sposób otwiera się perspektywa zasadzki, którą mogłeś się spodziewać, usłyszenia od przypadkowego personelu, co dzieje się w Internecie, lub zostania złapanym bez pozycji, jeśli coś się zacznie. Krótko mówiąc, Social wymaga zasobów i odpowiedniego czasu na zarządzanie – nie jest zabawką ani dodatkiem.

Jego apel nie polega jednak na tym, aby „dawać się uwieść 39 różnym sposobom tworzenia danych”, ale zamiast tego zastanowić się nad kwestiami „które mają znaczenie”. Bene't uważa, że trend jest tym, czego naprawdę powinieneś szukać:

Precyzja nie jest tym, czego szukasz; chodzi o trend – codziennie, co tydzień, co miesiąc. Czy więcej/mniej osób słucha, czy jest więcej/mniej pozytywnego zaangażowania, więcej/mniej udostępnień i polubień? Maszyny stosują podejście szeroko zakrojone, więc jeśli Twój cel jest wąski i ograniczony, nie przejmuj się niczym więcej niż darmowymi wersjami narzędzi monitorujących i utrzymuj relacje w starym stylu.

Jeśli chodzi o media społecznościowe:

Wiele organizacji wydaje się wierzyć, że społeczności są bliższe reklamie i marketingowi niż komunikacji. Należy pamiętać, że społeczność jest ulicą dwukierunkową; musisz słuchać i odpowiadać, bez względu na to, jak absurdalne są niektóre z nadchodzących komunikatów. Nie tylko Ty opowiadasz historie w Internecie – Twoi odbiorcy jednocześnie tworzą własne historie. I wszyscy ich oglądają/słuchają tak samo jak ciebie. Jeśli stworzą szkodliwą historię, która będzie bardziej przekonująca niż twoja – a ty nie odrzucisz jej zbyt szybko – od początku będziesz na tyłach. A czasami

opowiadają Twoją historię lepiej niż Ty – skorzystaj z niej, wykorzystaj ją i nie pozwól, aby ich wysiłki poszły na marne.

W swojej karierze Bene't nie przeżył wielu kryzysów. Media społecznościowe zwiększyły zapotrzebowanie na szybkie reakcje i sugeruje, że „decyzje należy omówić, podjąć i wdrożyć w mniej niż trzy godziny”. Chociaż taktyka może pomóc zyskać potrzebny czas, „całkiem poważne decyzje należy podejmować szybciej. Szybsze decyzje mogą zaprowadzić Cię na jeszcze bardziej dyskusyjne terytorium”. Widzi niebezpieczny rozwój sytuacji, gdy dziennikarze nie muszą już znosić historii: „doniesienia o burzach na Twitterze i atakach w mediach społecznościowych stanowią historię samą w sobie.... Mogą po prostu zgłosić fakt, że niektórzy ludzie uważają, że XX miał miejsce.” Według niego „to kolejny powód, dla którego warto nawiązać kontakt z tą publicznością; tradycyjni dziennikarze czerpią od Was swoje historie i kontekst zarówno w Internecie, jak i zwykłymi kanałami”. Na przykład Michael McCain, dyrektor generalny kanadyjskiej firmy Maple Leaf Foods, zamieścił na koncie firmowym serię osobistych tweetów, w których potępił podejście prezydenta Trumpa do Iranu po zestrzeleniu ukraińskiego samolotu pasażerskiego. Tweety z pewnością były szczere i nie pozostawiały miejsca na jakąkolwiek błędną interpretację. Odpowiedzi na tweeta wahały się od wsparcia po skrajną krytykę, ale niektórzy wykorzystali go również jako okazję do ponownego rozważenia krytyki McCaina i incydentów, które w przeszłości dotknęły Maple Leaf Foods. Organizacja Canadian Business for Social Responsibility uznała, że takie podejście powinny przyjąć inne firmy. Jasne jest jednak, że wiąże się to z potencjalnie poważnym ryzykiem. Są tacy, którzy mogą po prostu sprzeciwić się komentarzom. Osoby te mogą, ale nie muszą, być ważne dla organizacji. Ale czy konieczność ponownego przeżywania przeszłych niepowodzeń lub skandali może mieć również niekorzystne konsekwencje? Wyzwaniem dla każdego lidera składającego takie oświadczenia jest dopilnowanie, aby wszystkie potencjalne konsekwencje zostały rozważone i ocenione oraz aby odpowiednie zespoły ds. mediów i mediów społecznościowych były w stanie w razie potrzeby skutecznie zareagować. Jest to po części ocena ryzyka, a po części przygotowanie.

Lekcja – przemyśl komentarze w Internecie i nie daj się zaskoczyć ich natychmiastowemu i nieformalnemu charakterowi

Prawdziwe trudności w zarządzaniu reputacją pojawiają się, gdy lider wypowiada uwagi bez żadnego namysłu. Można łatwo postawić tezę, że jeśli organizacja ma mieć jasny cel, to jej lider powinien zachęcać do wyrażania celów niemal bez względu na konsekwencje. Ben & Jerry's UK zdecydowało się bezpośrednio skonfrontować z polityką brytyjskiego rządu, gdy ten napisał na Twitterze o migrantach przekraczających kanał La Manche:

Hej, @PritiPatel, uważamy, że prawdziwym kryzysem jest brak człowieczeństwa wobec ludzi uciekających przed wojną, zmianami klimatycznymi i torturami. Zebraliśmy dla Ciebie wątek... Ludzie nie podejmowaliby niebezpiecznych podróży, gdyby mieli inny wybór. Od marca Wielka Brytania nie przesiedliła żadnych uchodźców, ale wojny i przemoc nadal trwają. Potrzebujemy bezpieczniejszych i legalnych dróg. Ludzie nie mogą działać nielegalnie. Ponadto w Konwencji dotyczącej uchodźców z 1951 r. zapisano, że „nielegalne” przekroczenie granicy nie powinno mieć wpływu na Twój wniosek o azyl. „Silniejsze” granice nie są rozwiązaniem, a jedynie narażają życie większej liczby osób [link do filmu] Znamy ekspertów z organizacji jak @RefugeeAction chcą omówić rozwiązania z ministrami, dlaczego więc nie przeprowadzić takich rozmów? Pamiętajmy, że wszyscy jesteśmy ludźmi i mamy takie same prawa do życia bez względu na to, w jakim kraju się urodziliśmy. I jeszcze raz: LUDZIE NIE MOGĄ BYĆ NIELEGALNI.

Jak można sobie wyobrazić, spotkała się z ostrym sprzeciwem rządu i poszczególnych parlamentarzystów, ale także powszechnym poparciem. Jest to wyraźny przykład firmy, która celowo

zajmuje się problemem, który budzi w niej silne emocje, mimo że wie, co może się wydarzyć. Ale jest to zgodne z podejściem firmy, która przecież ma dyrektora ds. strategii globalnego aktywizmu¹⁰. Każdy powinien zdać sobie sprawę, że publikując post w mediach społecznościowych, wyraża publiczny komentarz. Zwykle wymówki dotyczące bycia „młodym” lub „bycia w podróży”, gdy podkreślane są niestosowne posty z przeszłości, mają coraz mniejszą wagę. Być może pracowali przez jakiś czas, ale odkąd Twitter powstał w 2006 r., a Facebook w 2004 r., minęło już dużo czasu. Od dawna stanowią część codziennej komunikacji.

COVID 19

Nie da się myśleć o zarządzaniu komunikacją i reputacją bez uwzględnienia kwestii związanych z koronawirusem, COVID-19. Gdy tylko powaga wirusa stała się jasna, firmy, które rozważyły konsekwencje, zdały sobie sprawę z potencjalnego wpływu wirusa na ich własną działalność i reputację. W takich okolicznościach każda organizacja staje przed szeregiem wyzwań i wyborów. Ścieżką najmniejszego oporu jest po prostu robienie tego, co się każe, zwykle przez rząd. Alternatywą, która może pomóc wzmocnić reputację, jest przejęcie kontroli nad sytuacją. Na wczesnych etapach kryzysu wirusowego można było zaobserwować kilka bardzo dobrych przykładów przejęcia inicjatywy przez firmy, dzięki czemu ich działania zyskały rozgłos w mediach i uznanie opinii publicznej. Innymi słowy, zdecydowane i zdecydowane działanie przyniosło poprawę reputacji. Nie okazując zbytniego sceptycyzmu co do intencji organizacji, kryzys związany z Covid-19 zapewnił im idealną okazję, aby publicznie pokazać, że postępują właściwie i są w pełni zgodne z priorytetami społeczeństwa, mediów, rządów i organizacji zainteresowane strony:

- Firma Apple przekazała pieniądze i maski na twarz.
- Just East przyznało zniżkę pracownikom NHS.
- Uber zapewnił 200 000 bezpłatnych przejazdów pracownikom NHS i zaoferował 100 000 bezpłatnych posiłków za pośrednictwem Uber East.
 - Krispy Kreme udzieliła 50% zniżki na zamówienia dla pracowników służb ratunkowych.
- Pret dał pracownikom NHS bezpłatne gorące napoje i 50% zniżki na wszystko inne.
- Zarówno Costa Coffee, jak i Caffè Nero zapewniły pracownikom NHS bezpłatne gorące napoje.
- McDonald's rozdał bezpłatne napoje pracownikom NHS, władz lokalnych i służb ratunkowych.

Inni jednak zdawali się całkowicie mylić. Osoby zaangażowane z pewnością będą musiały odzyskać zaufanie wielu kluczowych odbiorców, w wielu przypadkach zwłaszcza klientów. Mówiono o bojkotach i długotrwałych szkodach dla tych, którzy najwyraźniej niewłaściwie wykorzystali Covid-19 lub nie chronili najbardziej bezbronnych przed skutkami pandemii. Cytując prezesa firmy cytowanego w Retail Week: „Nowoczesny kupujący... będzie pamiętał sprzedawców detalicznych, którzy pomogli jemu, ich rodzinom i przyjaciołom w złych czasach”. Linie lotnicze były jednymi z pierwszych sektorów, które rozważyły wpływ tej zmiany na swoją działalność, sugerując, że potrzebne będzie wsparcie rządowe. Niedrogi przewoźnik easyJet ostrzegł, że wiele linii lotniczych może nawet zbankrutować. Jednakże wypłacił swoim akcjonariuszom dywidendę w wysokości 174 milionów funtów, prosząc jednocześnie o wsparcie ze strony rządu. W radiu dyrektor naczelny stwierdził, że spółka jest prawnie zobowiązana do wypłaty. Inne spółki notowane na giełdzie zdecydowały się jednak nie dokonywać takich wypłat, w tym firma piwowarska Hephherd Neame i firma budująca domy Crest Nicholson. Wydawało się, że EasyJet pogorszył sytuację, próbując radykalnie zmienić warunki pracy personelu. To skłoniło pracowników do przedstawienia rządowi petycji przeciwko własnym pracodawcom. Jednak podejście

to nabrało również dynamiki wewnętrznej, gdy założyciel firmy i największy akcjonariusz, Sir Stelios Haji-Ioannou, skrytykował zespół kierowniczy, w szczególności dyrektora finansowego. Skoncentrował się na konieczności anulowania zamówienia na nowe samoloty, ostrzegając, że w przeciwnym razie firma nie będzie w stanie spłacić w terminie pożyczki rządowej. Zatem początkowe decyzje przerodziły się w bardzo publiczną dyskusję na temat sposobu prowadzenia firmy. Organizacje muszą pamiętać, jaki jest apetyt i potrzeby mediów i innych kanałów w danym momencie. Choć w dalszym ciągu główny nacisk położony był na aspekty zdrowotne i wymagania społeczne związane z pandemią Covid-19, nie oznaczało to, że nie było apetytu na inne historie. Niektórzy byli szczęśliwi, że udało im się odwrócić uwagę. Prasa ogólnokrajowa lubiła publikować historie o tematyce związanej z COVID-19, ale nie zawsze skupiały się na aspektach zdrowotnych. Historia easyJet odegrała bezpośrednią rolę w tej narracji. Podobnie Virgin Atlantic przodowała w naleganiu na dużą pomoc finansową dla branży lotniczej. Jednak wielu zastanawiało się, dlaczego Sir Richard Branson nie włożył w to przedsięwzięcie więcej pieniędzy, zamiast prosić rząd o znaczące wsparcie. W końcu ogłoszono, że inwestuje więcej pieniędzy w Virgin Group, około 250 milionów dolarów. Osobisty post na blogu wyjaśnił powagę, z jaką Sir Richard potraktował tę sytuację:

To najważniejszy kryzys, jakiego świat doświadczył w moim życiu. Zwykle myślę na głos i często dzielę się każdą moją myślą, ale skala i zakres poważnych problemów, które w tym tygodniu dotyczą naszych ludzi i nasze firmy, sprawiły, że jest to moja pierwsza szansa na przelanie moich myśli na papier.

Blog brzmiał jak półprzeprosiny, ale pokazał, że nawet najlepsze umysły, te, które znają wartość własnej marki, mogą się mylić. Sir Richard nie jest inny.

Lekcja – Reputacji nie można postrzegać w izolacji, są one częścią szerszych dyskusji społecznych

Jednym z najgorszych przykładów niezrozumienia powagi sytuacji lub jej wpływu na reputację jest Britannia Hotels, która prowadzi ponad 60 hoteli w Wielkiej Brytanii, zamknęła swój hotel w Aviemore w Szkocji i nie tylko wydała pisma rozwiązujące zatrudnienie personelu, ale także kazała im natychmiast opuścić mieszkanie. To spowodowało, że zostali bez pracy i nie mieli gdzie mieszkać. Jedna z tracących pracę postanowiła zamieścić kopię otrzymanego listu w mediach społecznościowych. Oburzenie, które nastąpiło, odbiło się szerokim echem w całym kraju i przynajmniej początkowo firma nie skomentowała tej sprawy. Ostatecznie stwierdziła, że wystąpił „błąd administracyjny”, nie wyjaśniając jednak, czy personel zostanie przywrócony na stanowisko lub czy w innych zamkniętych hotelach całej sieci nastąpi utrata miejsc pracy. Stało się to po tym, jak Nicola Sturgeon, pierwsza minister Szkocji, oświadczyła, że „bez zastrzeżeń” potępiła to działanie; czołowy prezenter telewizyjny Piers Morgan nazwał to „godnym pogardy”; były zastępca przywódcy Partii Pracy Tom Watson powiedział, że „nigdy więcej nie użyje” łańcucha; oraz nadawca i dziennikarz BBC, Andrew Neil, napisał na Twitterze: „Podejrzewam, że wiele osób, gdy to zobaczą, doda Britannia Hotels do listy firm, których nie będą odwiedzać, gdy skończy się kryzys”. Próbując naprawić część wyrządzonych szkód, firma powiadomiła rząd, że udostępni miejsca pracownikom NHS w hotelach, które musiała zamknąć w wyniku wybuchu wirusa. Jednakże pracownicy skarżyli się następnie na ciągłą utratę miejsc pracy w zamkniętych hotelach. Porównajmy to z działaniami byłego piłkarza Manchesteru United Gary'ego Neville'a, który po prostu bezpłatnie udostępnił swoje hotele pracownikom służby zdrowia, aby pomóc w walce z wirusem. Firmą, która od dawna miała trudności z zarządzaniem swoją reputacją, jest sprzedawca detaliczny odzieży sportowej Sports Direct. Właściciel firmy, Mike Ashley, od dawna nie boi się kwestionować przyjętych poglądów, także jeśli chodzi o jego reputację. Wydawało się, że w czasie początkowej epidemii COVID-19 w Wielkiej Brytanii firma Sports Direct zrobiła wszystko, co w jej mocy, aby podważyć własną wiarygodność. Gdy rząd ogłosił całkowitą blokadę, uniemożliwiając otwarcie sklepów, które nie są niezbędne, Sports Direct początkowo ogłosiło, że pozostanie otwarte. Po ostrej reakcji w Internecie firma wyjaśniła, że jej sklepy pozostaną zamknięte, dopóki rząd nie zadecyduje

inaczej. Z komentarzy ministrów samorządowych jasno wynikało, że sklepy powinny pozostać zamknięte. Choć w normalnych okolicznościach byłoby to wystarczająco szkodliwe, okazało się, że firma podwoiła ceny niektórych posiadanych marek. Nadal zmuszał pracowników do przychodzenia do pracy, mimo że sklepy były zamknięte, a w przypadku osób zatrudnionych na podstawie umów o zerową liczbę godzin nie było jasne, czy w ogóle otrzymają wynagrodzenie. Sports Direct nie był jedynym, który próbował zaklasyfikować go jako „niezbędnego” sprzedawcę detalicznego – kilka sklepów elektrycznych próbowało zapytać rząd, czy oni również się kwalifikują. W USA GameStop próbował wysunąć podobne twierdzenie. Jednak w połączeniu z widocznym podejściem do personelu podejście Sport Direct wydawało się bardziej polegać na robieniu wszystkiego, co w jego mocy, aby chronić swoją działalność, niż na czymkolwiek innym. Czy Sports Direct może twierdzić, że był częściej krytykowany niż inne? Tak, mogłoby. Ale w tym miejscu wchodzi w grę ciągłe przestępstwo przeciwko reputacji. Sports Direct miał taką formę, że tylko wzmacniał każdą źle odebraną akcję.

Sieć pubów JD Wetherspoon powiedziała swoim 40 000 pracownikom, że nie otrzymają wynagrodzenia, dopóki rząd nie zwróci firmie kosztów w ramach programów wsparcia dla utworzonych przedsiębiorstw. W odpowiedzi posłanka Rachel Reeves, przewodnicząca komisji specjalnej ds. strategii biznesowej, energetycznej i przemysłowej, napisała na Twitterze :

Niedopuszczalne jest, że Wetherspoons odmówiła zapłaty swoim 40 000 pracownikom do czasu otrzymania pożyczki rządowej – potencjalnie pod koniec kwietnia – po uprzedniej odmowie całkowitego zamknięcia. Jeśli szefowie lekceważą dobro pracowników, rząd powinien podjąć bardziej zdecydowane działania, aby wymusić przestrzeganie przepisów.

Wetherspoons to kolejna firma, której prezesem jest wysokiej klasy lider, Tim Martin. Martin nie bał się być wiodącym głosem opowiadającym się za Brexitem i regularnie pojawia się w mediach. Po decyzji spółki otrzymał list podpisany przez blisko 100 parlamentarzystów, w którym zarzucał:

Zatrudniacie 40 000 wspaniałych pracowników, których umiejętności, ciężka praca i entuzjazm są cenione w całym kraju. Wygenerowali także rekordowe zyski dla Twojej firmy. Jednak firma Wetherspoons nie zapewniła wsparcia tym pracownikom w czasie kryzysu. Dopuszczanie tysięcy ludzi do pozostania bez środków do życia przez dłuższy czas jest haniebne

Po otrzymaniu pisma spółka cofnęła swoją decyzję. Jednakże w dalszym ciągu było ono krytykowane za niezapłacenie łańcucha dostaw. Obie firmy otrzymały list od Reevesa, w którym zaprosił je do wyjaśnienia, w jaki sposób dbają o swoich pracowników. To skłoniło Ashley do opublikowania nadzwyczajnych publicznych „przepraszin” w liście otwartym. Ashley nie jest liderem, który ustępuje pod presją. Możliwe, że siła tej reakcji pozostawiła mu niewielki wybór, ale w tamtym czasie również próbował sprzedać klub piłkarski Newcastle United. Zła reputacja może mieć wpływ na cenę. W liście napisano:

Uznałem, że należy się odnieść i przeprosić za wiele z tego, co donoszono w różnych mediach. ... Bardzo przepraszam za nieporozumienia, które miały miejsce w ciągu ostatnich kilku dni. Wyciągniemy z tego wnioski i postaramy się nie popełnić tych samych błędów w przyszłości.

W typowym podejściu opartym na „półprzepraszinach”, często stosowanym przez tych, którzy tak naprawdę nie chcą przeproszać, list otwarty sugerował element błędnych informacji i nieporozumień, a nie złe decyzje.

Lekcja – Reputacja lidera wpływa na organizację, którą kieruje

Było wielu liderów, często technologicznych, którzy aż nazbyt chętnie dzielili się swoimi poglądami na temat wpływu wirusa koronawirusa i sprawiali wrażenie – niektórzy wyraźniej niż inni – że bardziej

martwili się skutkami gospodarczymi niż skutkami dla ludzi. Następnie dodaj tych, którzy najwyraźniej naśmiewali się z wirusa, oraz tych, którzy na niego cierpią. Dyrektor naczelny Harrodsa, Michael Ward, został obrażony przez swoją córkę, udającą, że walczy o oddech i kaszle. Film został opublikowany na TikToku. Były piłkarz Tottenhamu Hotspur i reprezentacji Anglii Dele Alli zamieścił na Snapchacie wideo, na którym nosi maskę, po czym zdaje się wyróżniać Azjatę, a następnie sięga po butelkę płynu antyseptycznego, po czym pojawia się podpis mówiący: „Ten wirus będzie musiał zostać usunięty” szybciej, żeby mnie złapać”. Związek Piłki Nożnej i klub Alliego natychmiast doceniły szkody, jakie prawdopodobnie wyrządził film, i podjęto przeciwko niemu działania. Wiele tego typu postów samo w sobie nie spowoduje upadku, ale wszystkie podważają reputację i wiarygodność. Będziemy musieli poczekać, aby zobaczyć, czy działania, które łatwo obiecuje się w mediach społecznościowych, mające na celu bojkot niektórych firm z powodu ich działań, rzeczywiście mają miejsce i przynoszą skutek. Bez wątplenia jednak wiele organizacji, zwłaszcza firm, będzie miało pewne podstawy do nadrobienia. Niektórzy mogą skupić się po prostu na atrakcyjności dla konsumentów poprzez nowe produkty, lepsze usługi lub niższe ceny. Zakłada to jednak, że sposób, w jaki poradzili sobie z epidemią lub traktowali swoich pracowników i dostawców, choć niekoniecznie całkowicie zapomniany, został odłożony na bok lub przeważony przez ofertę, powiedzmy, okazji. Oznacza to podejmowanie znacznego ryzyka – w niektórych przypadkach ryzyka zrównoważonego. Inni po prostu nie przemyśleli potencjalnych konsekwencji. To krótkoterminowe skupienie ignoruje lub bagatelizuje rolę, jaką odgrywają interesariusze. Ignoruje także to, co mogą zrobić inni na „rynku”. Dobre praktyki lub wysiłki zostaną słusznie pochwalone przez zainteresowane strony, a złe praktyki będą krytykowane. Czy organizacje po stronie odbiorcy są gotowe na taką ewentualność? Czy uwzględniono to w ich początkowych decyzjach?

Lekcja – Konsekwencje Twoich działań odbijają się na zachowaniu i działaniach Twoich interesariuszy

Działania Sports Direct lub Wetherspoons będą miały doskonały sens w wąskich przestrzeniach sali posiedzeń zarządu – decyzje pozornie skupiają się wyłącznie na tym, co ma sens dla bilansu, decyzje, które nie uwzględniają nikogo poza salą posiedzeń. Takie środowisko decyzyjne charakteryzuje się zazwyczaj:

- Postacie głośne, dominujące lub wpływowe.
- Ograniczona dyskusja.
- Brak skutecznego podejmowania decyzji.
- Brak perspektywy zewnętrznej.
- Decyzje skupiały się na „liczbach”, ale nie na innych danych i informacjach.

Słuchający

Organizacjom przysługuje oczywiście mnóstwo pomocy i porad na temat dobrego zarządzania i podejmowania decyzji, więc nie powinno być żadnej wymówki. Ale potrzeba więcej działań. Instytut Dyrektorów zauważył w swoim manifeście z 2019 r., którego celem było wywarcie wpływu na program dowolnej partii politycznej, która miała wygrać nadchodzące wybory powszechne w Wielkiej Brytanii, że powinny istnieć trzy ogólne cele:

- Zwiększenie odpowiedzialności brytyjskiego systemu ładu korporacyjnego wobec interesariuszy i szerszego społeczeństwa.
- Popraw kompetencje i profesjonalizm członków zarządów w Wielkiej Brytanii – których rola jest kluczowa w procesie podejmowania decyzji biznesowych.

- Zwiększaj zdolność członków zarządu do realizowania długoterminowych, zrównoważonych zachowań biznesowych – w tym stawiania czoła wyzwaniom związanym ze zmianami klimatycznymi

Dzieje się tak pomimo prac Rady ds. Sprawozdawczości Finansowej (FRC), która istnieje, aby regulować działania księgowych, audytorów i aktuariuszy oraz obsługuje brytyjski system ładu korporacyjnego. FRC publikuje brytyjski Kodeks Ładu Korporacyjnego, który stanowi, że: „Zarząd powinien przeprowadzić solidną ocenę pojawiających się i głównych ryzyk spółki”. Dopiero w przypisach jest napisane:

Główne ryzyka powinny obejmować między innymi te, które mogą skutkować zdarzeniami lub okolicznościami, które mogą zagrozić modelowi biznesowemu spółki, przyszłym wynikom, wypłacalności, płynności i reputacji. Podejmując decyzję, które ryzyka są głównymi ryzykami, spółki powinny rozważyć potencjalny wpływ i prawdopodobieństwo powiązanych zdarzeń lub okoliczności, a także skalę czasową, w której mogą one wystąpić. (kursywa dodana)

Jeśli jednak chodzi o płace i wynagrodzenia kadry kierowniczej, wyraźnie stwierdza się: „Uzgodnienia dotyczące wynagrodzeń powinny zapewniać identyfikację i ograniczanie ryzyka reputacyjnego i innych zagrożeń wynikających z nadmiernych nagród, a także ryzyka behawioralnego, które może wynikać z planów motywacyjnych opartych na celach”.²³ (kursywa dodana) Jeśli chodzi o płace, jest bardzo jasne, że FRC, a także przedsiębiorstwa, doskonale zdają sobie sprawę ze specyficznego ryzyka utraty reputacji, jakie się z tym wiąże. Jest na tyle wyjątkowy, że warto o nim wspomnieć. Chociaż oczywiście nie jest możliwe, aby w takich zasadach wymieniono wszystkie kwestie, które przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę, warto zauważyć, że wynagrodzenie wydaje się być przypadkiem szczególnym. Jest całkiem możliwe, że przy następnej rewizji Kodeksu szczególnej uwadze zostanie uwzględniona również kwestia zmian klimatycznych. Płace i wynagrodzenia mogą w dalszym ciągu być dla wielu „gorącym tematem” i nie ma wątpliwości, że media nadal cieszą się dużym zainteresowaniem, ale oczekiwania idą dalej. Jedną z konsekwencji Covid-19 wydaje się być większe zainteresowanie dobrem pracowników i wchodzenie do głównego nurtu kwestii „peryferyjnych”, takich jak dysproporcje w wynagrodzeniach. Od kwietnia 2017 r. pracodawcy w Wielkiej Brytanii zatrudniający co najmniej 250 pracowników mają obowiązek publikowania szczegółowych informacji na temat różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. Rozważano także rozszerzenie tego na mniejsze firmy i potencjalne zwiększenie uprawnień w zakresie egzekwowania prawa. Dotychczasowy problem polega na tym, że pomimo publikacji danych różnica pozostaje w dużej mierze taka sama.

Lekcja – słuchaj tych, którzy rzucają ci wyzwanie, twoich przeciwników – oni często przewodzą programowi

Jeśli chcesz zobaczyć całkowite przeciwieństwo szkoły przywództwa i reputacji Martina/Ashleya, przyjrzyj się dyrektorowi generalnemu BP, Bernardowi Looneyowi. BP samo w sobie jest organizacją, która musiała ponieść wiele strat w zakresie reputacji. Jednym z pierwszych działań Looneya po przejściu tego stanowiska było ogłoszenie, że firma zamierza „wymyślić się na nowo” i do 2050 r. lub wcześniej osiągnie zero netto. Nie jest to pierwsza firma, która podjęła takie zobowiązanie, jednak biorąc pod uwagę specyfikę jej branży, wydaje się to wysoce ambitne. Komentarz samego Looneya jest dość uderzający: „Światowy budżet węglowy jest ograniczony i szybko się wyczerpuje; potrzebujemy szybkiego przejścia na zero netto”. Było to wczesne oświadczenie woli, ale Looney sprawiał też wrażenie całkowicie nowoczesnego dyrektora generalnego. Ma pięknie skonstruowany profil na LinkedIn²⁶, przedstawił się na Instagramie, obiecał „rozmawiać otwarcie” i wspominał, że uważa, że „otwarta i szczerza dyskusja jest kluczowa”. Film na Instagramie z pierwszego dnia wizyty zespołu w Niemczech został wykorzystany do zademonstrowania tej otwartości i, co niewątpliwie było częścią

strategii, nadało mu ludzki wygląd. Rozpatrując to podejście w kontekście budowania reputacji, chodzi zatem o:

- Wyraźne zerwanie z przeszłością.
- Ustanowienie nowego typu przywództwa.
- Wyprzedzanie najpilniejszych kwestii.
- Bezpośrednia komunikacja z odpowiednimi interesariuszami zewnętrznymi.
- Bezpośrednia komunikacja z wewnętrznymi interesariuszami, takimi jak pracownicy pracujący w wielu krajach na całym świecie.

BP jest spółką naftową i, jak powiedzieliby jej krytycy, spółką zajmującą się paliwami kopalnymi niszczącą planetę. Nie żebyś wiedział to z jej korporacyjnej strony internetowej, gdzie napisano, że „dostarcza produkty i usługi w zakresie ciepła, światła i mobilności ludziom na całym świecie w sposób, który pomoże w przejściu na przyszłość o niższej emisji dwutlenku węgla”. Ale jak stwierdza Greenpeace:

Nasz świat napędzany jest ropą – można nawet powiedzieć, że jesteśmy od niej uzależnieni. Jednak wykorzystywanie całej tej ropy powoduje zmiany klimatyczne i zagraża naszej przyszłości. Koncerny naftowe również podejmują ogromne ryzyko, aby osiągnąć malejące dostawy i ignorując prawa ludności tubylczej. Na całym świecie ludzie przeciwstawiają się tym firmom w jednym przestaniu: koniec z ropą. Jako nowy dyrektor generalny, bezpośrednio stawienie czoła największemu wyzwaniu stojącemu przed firmą nadało właściwy ton przywództwu Looneya i jego celom, które chce osiągnąć. W ten sam sposób, w jaki nowo wybrany prezydent lub premier już na początku wyda swój kapitał polityczny na podjęcie trudniejszych decyzji, to samo można powiedzieć o kapitale biznesowym nowych menedżerów. Mają szansę na podjęcie ważnych decyzji już na początku. W przeciwnym razie stają w obliczu odwrócenia uwagi od innych spraw, które wysuwają się na pierwszy plan lub są spychani z toru przez presję zewnętrzną. Nie oznacza to, że aktywiści wycofują się ze rzucania wyzwania BP i Looney. Rzeczywiście, ton reakcji Greenpeace na ogłoszenie był co najmniej sceptyczny, sugerujący brak obiecanych działań i odsuwanie wszelkich trudnych decyzji na przyszłość. Wniosłe oświadczenia słusznie odbijają się na mediach, a politycy mogą wyrazić poparcie, ale nie zastąpią one potrzeby działania. Pod wieloma względami sprawiają, że potrzeba działania jest jeszcze bardziej nagląca – wielkie słowa muszą być poparte dużymi czynami. Słowa pomagają przyciągnąć dodatkową uwagę. Ustalając własne standardy i przeszkody, z pewnością masz większą kontrolę nad programem, ale nie masz gdzie się ukryć, jeśli dostawa nie nadchodzi. Należy to postrzegać w kontekście działań innych firm. Na przykład Microsoft do 2030 r. osiągnie ujemny poziom emisji dwutlenku węgla, a do 2050 r. usunie ze środowiska cały węgiel wyemitowany przez firmę – bezpośrednio lub poprzez zużycie energii elektrycznej – od czasu jej założenia w 1975 r.

British American Tobacco (BAT) zobowiązało się do uczynienia wszystkich swoich bezpośrednich działań neutralnymi pod względem emisji dwutlenku węgla do 2030 r. Spośród wszystkich sektorów borykających się z problemami związanymi z reputacją prawdopodobnie nie ma większego niż tytoń. BAT od wielu lat próbuje przejąć agendę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i wykorzystać ją do poprawy swojej reputacji. Część aktywistów zarzuca firmom „greenwashing”, czyli przekręcanie tego, co robią, aby oszukać społeczeństwo, tak aby wyglądały lepiej. Jednak firmy takie jak BAT rzeczywiście popchnęły CSR do przodu i jako pierwsze przyjęły na przykład zewnętrzną, niezależną walidację swoich działań. Dla organizacji mających problemy z reputacją przewodnictwo w kwestiach środowiskowych jest sposobem na naprawienie części historycznych szkód i przejście do znacznie

bardziej pozytywnych perspektyw. Mogą, jeśli zostaną przekonani z odpowiednią dyscypliną i wigorem, zostać liderami ruchu ekologicznego i stanowić przykład dla innych. Oznacza to jednak gotowość do:

- 1) Bądź przejrzysty – otwarty na kontrolę i pytania.
- 2) Bądź reaktywny – jeśli plan się nie powiedzie, dokonaj ponownej oceny i wyciągnij wnioski.
- 3) Bądź mistrzem – przyjmij publiczny profil, który głośno krzyczy.

Odwrócona fretka

Niektóre organizacje są na tyle zwinne, aby docenić popełniony błąd i szybko go odwrócić. Weźmy przykład Liverpool Football Club (LFC).²⁸ Jednak nawet posiadanie fanatycznej bazy kibiców na całym świecie i głośnych byłych zawodników na czołowych stanowiskach w mediach nie ochroniło klubu, gdy ogłosił, że zamierza zwolnić na czas urlopu część niegrających pracowników. Covid-19 zakaz wychodzenia. Były kapitan Jamie Carragher napisał na Twitterze: „Jurgen Klopp [menedżer LFC] okazał współczucie wszystkim na początku tej pandemii, starszym zawodnikom mocno zaangażowanym w obniżki płac zawodników Premier League. Wtedy cały ten szacunek i dobra wola zostaną utracone – biedne to, @LFC”. Były napastnik Stan Collymore napisał na Twitterze: „Nie znam żadnego kibica Liverpoolu, który wyrażałby cokolwiek innego niż zniesmaczenie klubem za urlop pracowników. To po prostu [przekleństwo] błędne”. Grupy fanów i inne osoby również przewodziły krytyce, która była szeroko omawiana również w mediach. Jak to często bywa, wydawało się, że nie ma jednej przyczyny oburzenia. Zamiast tego była to kombinacja przyczyn, takich jak:

- Inne wiodące kluby nadal utrzymują niegrających zawodników za 100% pensji.
- Wydaje się, że jest to sprzeczne z dobrze przyjętymi środkami, w tym z oferowaniem przez klub stewardów do pomocy w tłumie w supermarketach.
- Wcześniejsza krytyka rządu pod adresem „bogatych” klubów piłkarskich, które nie wnoszą wystarczającego wkładu w walkę z Covid-19.

Jednak przeszkodą w tym wszystkim było wprowadzenie środka, który podważył reputację klubu, który szczyli się byciem częścią społeczności. Liverpool to miasto, które przez lata przeżyło wiele upadków, nie tylko pod względem gospodarczym. Posunięcie to wydawało się całkowicie sprzeczne z całą koncepcją wspierania lokalnej społeczności, zwłaszcza ekonomicznej. W krótkim czasie dyrektor generalny Peter Moore wystosował list otwarty do kibiców Liverpoolu, w którym zmienił decyzję klubu:

Uważamy, że w zeszłym tygodniu doszliśmy do błędnego wniosku, ogłaszając, że zamierzamy złożyć wniosek do programu zatrzymania wirusa koronowego i pracowników na tymczasowym urlopie w związku z zawieszeniem kalendarza piłkarskiego Premier League, i naprawdę nam przykro z tego powodu.

Takie wydarzenie pokazuje, że każda organizacja musi przede wszystkim zrozumieć, co składa się na jej reputację. To powinno być przedmiotem wszelkich podejmowanych decyzji. Zbyt łatwo jest komentować to, co organizacja reprezentuje i co oznacza, bez angażowania tych osób we wszystko, co robi organizacja. Przykład LFC pokazuje, że organizacje mają wybór, gdy podejmują decyzję, która prowadzi do ostrej reakcji lub niekorzystnej reakcji:

- 1) Żyj zgodnie z nią – trzymaj się decyzji i podwajaj.
- 2) Rozważ rewizję – ogłosz posunięcie, aby ponownie przyjrzeć się decyzji.

3) Odwróć decyzję – poszukaj takiej formy słów, która spróbuje naprawić część bezpośrednich szkód.

Żadna z tych opcji nie jest pozbawiona pułapek. Szybkie odwrócenie może natychmiast zmniejszyć napięcie, ale może jedynie opóźnić ból i uszkodzenia. W przypadku LFC w swoim piśmie Moore wspomniał o „nieuniknionych szkodach” wynikających z kryzysu związanego z Covid-19. Trzeba będzie sobie poradzić z finansowym uderzeniem klubu, ale teraz forma ulegnie zmianie. „Wytrwałość” może początkowo wydawać się najmniej preferowaną opcją, ale wyjaśnienie decyzji, sposobu jej podjęcia i wynikających z niej wyraźnych korzyści może przynieść znaczne korzyści. Można wykazać wzmocnienie przywództwa wraz z wiarą w samą decyzję. Zbyt szybkie uleganie zniechęceniu może samo w sobie wyrządzić więcej szkód i prowadzić do pytań o jakość przywództwa.

Lekcja – weź głęboki oddech i ponownie oceń, a następnie, jeśli jesteś pewien, zwiększ intensywność

Jak zatem wybrać najlepszy sposób działania? Udawanie, że istnieje jedna łatwa opcja, byłoby wprowadzeniem w błąd. Sprowadza się to raczej do jakości początkowego procesu decyzyjnego. Jak pokazało LFC, błędy są zawsze możliwe, nawet jeśli istnieją dobre procesy i motywy. Pomyśl zamiast zadawać sobie serię pytań:

1) Gdzie w podejmowanie decyzji zaangażowani są właściwi ludzie?

2) Czy wszystkie istotne kwestie zostały rozważone i, co najważniejsze, zrównoważone? Nawet jeśli bezpośredni nacisk położono na finanse organizacji, czy wzięto pod uwagę również elementy prawne, kadrowe i komunikacyjne?

3) Czy wszystkie pozostałe opcje zostały rozważone i wyważone? Upewnij się, że od początku nie było preferowanej opcji lub takiej, która wyróżniałaby się na tle innych.

4) Czy uwzględniono potencjalne poglądy kluczowych grup interesariuszy?

5) Czy wzięto pod uwagę scenariusz „co się stanie, jeśli to ogłoszenie się nie powiedzie”?

Uwzględnienie wad, zbilansowanie ryzyka i zbadanie wszystkich opcji nie tylko pozwala na podejmowanie lepszych decyzji, ale także sprawia, że decyzje stają się łatwiejsze do obrony, jeśli zostaną poddane analizie.

Lekcja – Organizacje często przyczyniają się do własnych kryzysów

Wszystko to wskazuje na lekcję, że w większości organizacje powodują – lub przynajmniej przyczyniają się – własne kryzysy i szkody wyrządzane ich reputacji. Brak niezbędnych dowodów i danych lub podejmowanie decyzji bez dostępu do pełnego zakresu potrzebnych porad prowadzi do nieoptymalnego podejmowania decyzji. Inaczej mówiąc, ryzyko nie zostało w pełni zidentyfikowane i wyeliminowane. Oczywiście zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że wydarzy się coś nieoczekiwanego. Żadna organizacja nie może nigdy twierdzić, że jest w 100% odporna na kryzysy ani że skutecznie zarządza każdym ryzykiem. Jeśli jednak wydarzy się najgorsze, każda organizacja musi być w stanie w znaczący i kompleksowy sposób nakreślić swój proces decyzyjny. Obejmuje to sposób uwzględnienia pełnego zakresu poglądów, np. pracowników i ich przedstawicieli. Wszyscy widzieliśmy przykłady, w których główna krytyka zachowania organizacji pochodzi od odbiorców wewnętrznych. Często wynika to z braku procesów umożliwiających prawdziwy dialog z zespołami lub gdy istnieją struktury, ale z otrzymanymi informacjami nie robi się nic. Udawanie, że słucham, jest prawie gorsze niż niesłuchanie w ogóle. Zawsze warto rozważyć konieczność wyjaśnienia takiego stanowiska w przypadku kryzysu. W tym przypadku zarzut byłby taki, że problem został poruszony formalnymi kanałami, ale nic z tym nie zrobiliście. Osoby na szczeblu zarządu mogą sugerować, że informacja do nich nigdy nie dotarła. Jeżeli nie byli tego świadomi, to w ich przypadku nie było się do czego przyczepić. To jest stanowisko, ale

kiepskie. Dlaczego? Jeżeli nie nastąpi zgłoszenie, oznacza to awarię systemu, za którą ostatecznie bezpośrednio odpowiedzialni są przywódcy. Próba ucieczki przed niepowodzeniem po prostu otwiera kolejną linię ataku.

Wszystko jest publiczne

Zawsze należy pamiętać, że każdy e-mail, wewnętrzna notatka i rozmowa są potencjalnie publiczne. Pomysł, że cokolwiek jest „tajne” lub „wyłącznie do celów wewnętrznych”, staje się coraz bardziej nierealistyczny. Zawsze należy podejmować działania, jeśli chodzi o kwestie IT i bezpieczeństwa. Inne postępowanie byłoby zaniedbaniem i mogłoby narazić Cię na interwencję regulacyjną i znaczne kary. Ale nawet mając najlepsze systemy, nie można usunąć elementu ludzkiego. Ludzie przechowują dokumenty, drukują je, wysyłają pocztą elektroniczną do innych i prowadzą własną dokumentację, nawet jeśli nie powinni tego robić. Szanse na upublicznienie takich dokumentów zwiększają się, jeśli skargi nie zostaną rozpatrzone lub głosy nie zostaną wysłuchane. To buduje złą wolę, która może następnie przedostać się przez media lub Internet. Oczywiście może grozić podjęcie kroków prawnych, co w niektórych przypadkach będzie skuteczne. Spójrz jednak przez pryzmat reputacji. Jeśli grozisz podjęciem kroków prawnych, musisz być przygotowany na ich sfinalizowanie. Pusta groźba posłuży jedynie ośmieleniu mediów lub przeciwników. Zamiast demonstrować siłę, pokazuje słabość. Groźby, które nie zostały zrealizowane, tworzą jeszcze lepszą historię medialną. Nie oznacza to, że prawo nie może odgrywać wartościowej roli – może i odgrywa. Zawsze jednak wróć do pełnej analizy tego, co może się wydarzyć, związanego z tym ryzyka i wpływu, jaki może to mieć na Twoją reputację. Nawet jeśli wyzwanie prawne jest właściwym sposobem działania i całkowicie uzasadnione, czy mógłbyś znieść reputację przedstawianą w bitwie na wzór „Dawida z Goliatem”? Jeśli wybrany kurs stanowi wyzwanie prawne, organizacje muszą rozważyć rolę, jaką może odegrać komunikacja we wspieraniu go.

Wypełnić pustkę

Współczesne media są pełne historii zaczerpniętych głównie lub wyłącznie z mediów społecznościowych. Historie są często poparte cytatami zaczerpniętymi z mediów społecznościowych, zwłaszcza Twittera. Te głosy i opinie często nie pochodzą od ekspertów, ale od osób o zdecydowanej opinii, które potrafią wyrazić się w niewielkiej liczbie znaków lub w wątku wymagającym lektury.

Lekcja – Interesariusze podejmują właściwe decyzje, ale często w oparciu o dostępne im błędne informacje

Każda publiczność szuka informacji w Internecie – dziennikarze badający historie, wybrani przedstawiciele i ich zespoły przed spotkaniami, klienci chcący podjąć decyzję o zakupie – lista jest długa. Wniosek jest taki, że organizacje muszą dołożyć wszelkich starań, aby kontrolować krążące na ich temat informacje. Każdy zainteresowany podmiot będzie dokonywał osądów i decyzji na podstawie dostępnych im informacji. Niekoniecznie jest to ich wina, jeśli nie mają do nich dostępu lub mają dostęp jedynie do informacji nieprawidłowych, częściowych lub wprowadzających w błąd. To prowadzi nas częściowo z powrotem do podkreślonej wcześniej opcji polegającej na trzymaniu się decyzji i jej podważaniu. Jednym z powodów, dla których to podejście może być tak trudne, jest to, że dzielenie się informacjami może być trudnym wyzwaniem. Jakie informacje należy udostępniać, a jakie można udostępniać? Publiczność może zostać poproszona o podejmowanie decyzji częściowo w oparciu o zaufanie. Jednak, jak widzieliśmy, często brakuje zaufania – zwłaszcza w przypadku osób o już i tak złej reputacji. Zachodzi tu błędne koło, ale odbiorcy są bardziej skłonni zaufać decyzjom, jeśli już mają zaufanie do organizacji podejmującej decyzje. Zanim podejmiesz trudne decyzje, musisz zbudować zaufanie i swoją reputację. Jeśli nie możesz udostępnić zbyt wielu informacji na temat decyzji, ale istnieje zaufanie, odbiorcy mogą to zaakceptować. Jeżeli brakuje reputacji i zaufania, brak informacji

zostanie przyjęty ze zwiększonym sceptycyzmem. W całej tej książce twierdzą, że organizacje powinny zawsze zwracać uwagę na swoją reputację. Ale możesz przedstawić jeszcze większy argument za budowaniem reputacji, jeśli wiesz, że zbliżają się ważne decyzje. Jeśli chcesz, aby odbiorcy wierzyli w te decyzje i przywództwo Twojej organizacji, włóż wysiłek w reputację, aby zbudować ją na nadchodzące trudniejsze czasy.

WYZWANIE CHARYTATYWNE

Organizacje charytatywne przodują w zarządzaniu reputacją. Zbyt często zarządzanie reputacją uważa się za domenę korporacji, ale w rzeczywistości naciski interesariuszy na organizacje charytatywne oznaczają, że zarządzanie reputacją znajduje się lub powinno znajdować się na szczycie listy ich priorytetów. Wielu liderów często współpracuje z różnymi organizacjami. Liderzy biznesu odnoszący sukcesy mogą również znaleźć się w roli wiodących organizacji charytatywnych. Angażują się ze względu na swoje cenne doświadczenie komercyjne, a ta dyscyplina może być niezwykle przydatna. Często jednak wydaje się, że lekcje reputacji, które biorą pod uwagę w środowisku biznesowym, zatracają się, gdy rozpoczynają pracę dla organizacji charytatywnej. To prawie tak, jakby nie wierzyli, że „normalne zasady” zarządzania reputacją mają zastosowanie do organizacji charytatywnych, ale nie może to być dalsze od prawdy.

Lekcja – reputacja nie dotyczy tylko firm mających kontakt z konsumentem

Nie ma wątpliwości, że sektor charytatywny znalazł się w ostatnich latach pod coraz większą presją. Coraz szybciej pojawiają się historie dotyczące wszystkiego, od niewłaściwego zachowania dyrektorów naczelnych po sprawy związane ze zbieraniem funduszy. W badaniu sektora wolontariatu przeprowadzonym w 2014 r. 90% organizacji charytatywnych stwierdziło, że w ich odczuciu sektor ten stał się przedmiotem większego zainteresowania i kontroli mediów. Przez długi czas organizacje charytatywne były postrzegane jako osoby posiadające szczególną przepustkę, jeśli chodzi o ich reputację. Media zawsze skupiały się na niewłaściwym zachowaniu korporacji i nie wydawały się zbyt zainteresowane tym, czym zajmują się organizacje charytatywne. To się zmieniło, częściowo w wyniku uporządkowania spraw przez korporacje, ale jednocześnie organizacje charytatywne stały się większe finansowo, w większym stopniu uczestniczą w życiu codziennym (ponieważ świadczą usługi), często mają wysokiej klasy menedżerów, podejmują więcej kampanii, poważniej podchodzą do zbierania funduszy i wychodzą poza tradycyjnych zwolenników itp. Organizacje charytatywne się zmieniły. Wraz ze zmianą charakteru organizacji charytatywnych zmienił się także ich profil. Ta wyższa pozycja niosła ze sobą niekorzystne komentarze w mediach i polityce, których wiele organizacji charytatywnych się nie spodziewało. Była to nieoczekiwana konsekwencja i spowodowała, że kwestię zarządzania reputacją należało potraktować poważnie.

Lekcja – Stosuj te same „zasady” dotyczące reputacji niezależnie od sektora lub typu organizacji

Mówiąc o wyzwaniach stojących przed organizacjami charytatywnymi, Gemma Holding, dyrektor generalna Cancer Support UK, powiedziała:

Uważam, że organizacje charytatywne stoją przed szczególnymi wyzwaniami związanymi z reputacją – wyzwaniami, które nie są tak dotkliwie, jak w innych sektorach. Na przykład nie słyszałem jeszcze, żeby ktoś powiedział, że „nie jest już przygotowany na zakupy u Johna Lewisa”, ponieważ ostatnio spotkał się z złym doświadczeniem klienta w Tesco. Choć brzmi to absurdalnie, wydaje się, że takie podejście można zastosować w przypadku organizacji charytatywnych. Negatywne działania jednej organizacji charytatywnej mogą naprawdę wpłynąć na reputację innych, całkowicie niepowiązanych organizacji charytatywnych – i sektora jako całości. Mając to na uwadze, zadaniem nas wszystkich jest ochrona reputacji sektora jako całości, a nie tylko ochrona naszych własnych interesów. Pracownicy muszą

wykazać się odwagą i stawić czoła problemom, nawet jeśli opuszczenie skomplikowanej organizacji może wydawać się łatwiejszą opcją. Fundacja Cancer Recovery Foundation miała pięciu dyrektorów generalnych w ciągu sześciu lat przed moim dołączeniem – co przynajmniej dla mnie sugeruje, że nie byłem jedynym mianowanym dyrektorem generalnym, który zetknął się z kwestiami, które mogły potencjalnie zaszkodzić reputacji. Jeżeli jednak ktoś nie zajmie stanowiska i nie zakwestionuje złych praktyk w branży, nieuchronnie będzie to miało wpływ na nas wszystkich w dalszej przyszłości.

A to wskazuje na problem, który sprawia, że organizacje charytatywne są trochę inne. Z pewnością każda organizacja charytatywna ma swoją reputację, o którą musi się martwić, ale istnieje również zwiększone poczucie zbiorowej reputacji, niezależnie od tego, w jakim sektorze faktycznie działa. Raport z badania Charity Commission, organu regulacyjnego ds. organizacji charytatywnych, Trust in Charities, 018, stwierdziło, że „zaufanie publiczne do organizacji charytatywnych spadło od 2016 r.”. Organizacje charytatywne nadal cieszą się dużym zaufaniem, ale gdy zostanie ono zniszczone, jego skutki zawsze wydają się gorsze. Wydaje się, że w przypadku organizacji charytatywnej poziom oczekiwań jest wyższy. Ale te oczekiwania są często nierealne. Wydaje się, że organizacje charytatywne nie mogą:

- Płacić „za dużo” wynagrodzeń.
- Wydawaj „za dużo” na zbieranie funduszy.
- Wydawaj pieniądze na działania wspierające – reklamę, komunikację itp.
- Posiadać rezerwy finansowe o jakimkolwiek znaczeniu.
- Wydawaj na cokolwiek innego niż te, na które zbierane są fundusze.

To sprawia, że działalność w sektorze charytatywnym zasadniczo się różni. Jak stwierdza ten sam raport:

Organizacje charytatywne mają szczególny status w społeczeństwie, który wiąże się z pewnymi przywilejami (finansowymi i reputacyjnymi) oraz korzyściami (wsparcie publiczne). Z tymi zaletami wiąże się obowiązek działania zgodnie z wysokimi standardami zgodnego i etycznego postępowania, jakiego oczekuje społeczeństwo

Sektor organizacji charytatywnych doświadczył w ostatnich latach kilku znaczących kryzysów, w tym Kids Company, Oxfam, Save the Children i Age UK, które omówimy w tym rozdziale. Jeśli jest jakieś małe pocieszenie, to jest nim fakt, że organizacjom charytatywnym nadal ufa się bardziej niż bankom, parlamentarzystom i firmom prywatnym, choć raporty o braku zaufania do organizacji charytatywnych wciąż rosną. Osoby w wieku 18–24 lat częściej ufają organizacjom charytatywnym niż osoby w wieku 55 lat i starsze. Istnieją również pewne oczekiwania dotyczące przejrzystości w dystrybucji środków i końcowego wpływu wydatków organizacji charytatywnych. Było to uzasadnione, ponieważ istnieją obawy co do odsetka darowizn docierających do docelowych beneficjentów organizacji charytatywnych. Zaufanie spada, gdy organizacjom charytatywnym brakuje dobrego zarządzania finansami, nie żyją zgodnie ze swoimi wartościami i nie wywierają wpływu. Jednakże zaufanie jest chronione, gdy je realizują. Zasadniczo zaufanie ma znaczenie dla darowizn: 52% osób, których zaufanie wzrosło, twierdzi, że w rezultacie przekazuje więcej, ale 41% twierdzi, że przekazuje mniej, gdy zaufanie spada.² Reputacja organizacji charytatywnej pozytywnie wpływa na wyniki finansowe i odwrotnie.³ Doradztwo w zakresie badań W 2017 r. nfpSynergy ustaliło, że organizacje charytatywne zajmują piąte miejsce wśród instytucji publicznych cieszących się największym zaufaniem, po NHS, siłach zbrojnych, policji i szkołach. Rozmawiając ze mną o wyzwaniach związanych z reputacją, przed

którymi stoją organizacje charytatywne, Kirsty McHugh, dyrektor naczelna organizacji charytatywnej, wyjaśniła:

Pracując międzysektorowo, jestem głęboko przekonany, że organizacje charytatywne stoją przed szczególnie poważnymi wyzwaniami związanymi z reputacją – mówiąc wprost, muszą uszczęśliwiać wszystkich – fundatorów i darczyńców, rząd i organy regulacyjne, personel i ogół społeczeństwa – to wszystko na tle walki o fundusze, często przeciwko rosnącym potrzebom. Według reputacji jest to pole minowe. Z jednej strony wydaje się, że w opinii społecznej organizacje charytatywne powinny być przede wszystkim prowadzone przez wolontariuszy i nie zapewniać pracownikom atrakcyjnych wynagrodzeń. Z drugiej strony istnieje wymóg, aby świadczone usługi (często na rzecz najsłabszych grup społecznych) były wysokiej jakości – niedopełnienie tego warunku wiąże się z wysokim ryzykiem utraty reputacji, nie licząc kosztów ludzkich. Podobnie organizacje charytatywne doskonale zdają sobie sprawę, że to, skąd pochodzą ich fundusze, może podlegać publicznej kontroli. Rzadko jednak spotykam organizację charytatywną, która nie miała trudności z pokryciem kosztów ogólnych i podstawowych – bogaty darczyńca byłby dla każdego wybawieniem.

Szczególnie interesuje mnie sposób postrzegania potencjalnych dawców. Dlaczego niektórzy z najbogatszych członków społeczeństwa dają najmniej? Raport Centre for London na temat filantropii z 2018 r. (www.centreforlondon.org/publication/more-better-together-giving-london/) wskazuje, że ultrabogaci dają zaledwie 240 funtów rocznie. Istnieje wiele przyczyn takiego stanu rzeczy, które badają podmioty takie jak Kolektyw Filantropijny, ale jednym z problemów wydaje się być kwestia reputacji sektora charytatywnego jako w jakiś sposób nieefektywnego. To jest niedorzeczne. Nie jestem pewien, czy istnieją potwierdzone dane, ale zdecydowanie podejrzewam, że produktywność na pracownika w sektorze charytatywnym przewyższyłaby wydajność w sektorze prywatnym lub publicznym. Jednak zaledwie kilka głośnych doniesień medialnych w połączeniu z pewnymi staromodnymi poglądami na temat tego, czym jest i czym zajmuje się sektor charytatywny, wyrządziło szkody. Dobre zarządzanie reputacją wymaga myślenia przyszłościowego. Co najgorszego może Ci się przydarzyć i jak byś zareagował? Bądź szczerzy: jakie są Twoje słabe punkty? I upewnij się, że się do nich odniosłeś i/lub potrafisz je uzasadnić. Jeśli przyjmujesz pieniądze od osób o wysokim majątku netto (HNW) lub od korporacji, czy masz wdrożone aktualne zasady etycznego pozyskiwania funduszy, z których ludzie mogą faktycznie korzystać, a nie tylko umieszczać je w pliku komputerowym i biegać w celach ustawowych? Fundatorzy? Jeśli jesteś pracownikiem, kiedy przekazujesz informacje powiernikom i czy są oni wyposażeni do podejmowania świadomych i wyważonych decyzji? Czy ty także używasz swojego politycznego nous i postępujesz zgodnie ze swoimi zasadami pozyskiwania funduszy? Czasami wszystko można uzasadnić na papierze, ale po prostu nie wydaje się to właściwe. Nie ignoruj tego uczucia – często ma rację.

Wiele z tych czynników będzie miało wpływ na niektóre z głównych kryzysów, z jakimi borykały się organizacje charytatywne w ostatnich latach. W przypadku organizacji charytatywnych w Anglii i Walii reputacja jest stale poddawana kontroli. Komisja ds. organizacji charytatywnych kładzie duży nacisk na potrzebę ochrony swojej reputacji przez organizacje charytatywne. W swoich wytycznych dla powierników organizacji charytatywnej sugeruje, że zasobami organizacji charytatywnej należy zarządzać w sposób odpowiedzialny i że powiernicy muszą „uniknąć narażania aktywów, beneficjentów lub reputacji organizacji charytatywnej na nadmierne ryzyko”. W dalszej części wytycznych podano kilka przykładów sytuacji, w których można wyrządzić szkodę reputacji, na przykład gdy powiernicy zastanawiają się, w jaki sposób organizacja charytatywna uzyska fundusze. „Trudno wrzucić wszystkie organizacje charytatywne do jednej grupy, biorąc pod uwagę zróżnicowany charakter sektora” – uważa James White, szef kampanii w kilku większych organizacjach charytatywnych:

Sposób, w jaki organizacje charytatywne są zorganizowane i zarządzane, w szczególności dynamika pomiędzy Powiernikami a Zespołem Kierownictwa Starszego, to obszar, który może powodować problemy. Problemy mogą także powodować sposoby finansowania organizacji charytatywnych. Presja na dywersyfikację źródeł dochodów może spowodować, że niektóre organizacje charytatywne przyjmą darowizny (lub inne wsparcie) ze źródeł zewnętrznych lub zaczną zawierać partnerstwa handlowe z podmiotami nastawionymi na zysk, co może skutkować stawianiem organizacji charytatywnej trudnych pytań. Działania poszczególnych pracowników, zwłaszcza organizacji charytatywnych pracujących z osobami bezbronnymi, mogą narazić całą organizację na złą reputację. Chociaż wszystkie te problemy (złe zarządzanie, złe podejmowanie decyzji, nieuczciwi pracownicy) mogą mieć miejsce w każdej organizacji, biorąc pod uwagę sposób, w jaki brytyjskie społeczeństwo postrzega organizacje charytatywne w większości w pozytywnym świetle, wszelkie skandale mają tendencję do odbijania się echem głośniej.

Jeśli w organizacji charytatywnej zdarzy się incydent, który może wyrządzić szkodę reputacji, należy sporządzić raport o poważnym incydencie (SIR) do Komisji ds. organizacji charytatywnych. Nie jest jasne, co stanowi wystarczająco poważny poziom szkody, ale wiele organizacji charytatywnych woli zachować ostrożność i w większości przypadków dokonać SIR. Na przykład od samego początku może nie być jasne, że grozi im utrata reputacji. Może rosnąć i rozwijać się przez pewien okres czasu, tak jak w przypadku każdego rodzaju organizacji. Komisja ds. organizacji charytatywnych może podjąć działania i oczekuje, że powiernicy uniknęli „narażania swojej organizacji charytatywnej na nadmierne ryzyko” oraz że „powinni podjąć rozsądne kroki w celu oceny ryzyka dla swojej działalności, beneficjentów, majątku i reputacji i zarządzania nim”. Można z tego zobaczyć, że reputacja jest podstawą prowadzenia organizacji charytatywnej i jeśli nie zostaną podjęte wystarczające kroki w celu jej ochrony, możliwe będą działania regulacyjne. Mówiąc o ochronie reputacji, ówczesny dyrektor naczelny Komisji Dobroczynności Sam Younger powiedział: „Nasza rada jest taka, aby najpierw zadbać o obronę. Bądź swoim własnym krytycznym przyjacielem. Zadaj sobie pytanie, jak wyjaśnisz swoją decyzję beneficjentom, opinii publicznej lub dziennikarzowi”. Niektóre organizacje charytatywne odnoszą korzyści, koncentrując się na kwestiach „popularnych”, które cieszą się sympatią i wsparciem opinii publicznej. Inne działają w trudnych sektorach i mogą mieć do czynienia z grupami, które nie zawsze wywołują taką samą reakcję. Zawsze muszą pracować o wiele ciężiej, jeśli chodzi o ich reputację. Według Jamesa White'a:

organizacje charytatywne są postrzegane jako godne zaufania i działające w interesie swoich beneficjentów. Wszystko, co robi organizacja charytatywna, musi być zgodne z tymi dwoma zasadami. Jeśli organizacja charytatywna będzie trzymać się tego podejścia, nie popełni błędu!

Niestety, było wiele głośnych przykładów tego, że coś takiego mogło pójść nie tak.

E.ON i Age UK

Age UK współpracowało z firmą energetyczną E.ON przy opracowywaniu taryfy energetycznej przeznaczonej dla osób starszych. Organizacja charytatywna została ostro skrytykowana, gdy wyszło na jaw, że Eon płacił jej 6 milionów funtów rocznie za promowanie taryfy. Istotą problemu były nie tyle płatności czy relacja, ale charakter samej taryfy, która nie była ani najtańszą dostępną na rynku, ani nawet najtańszą dostępną w E.ON. Początkowe argumenty dotyczyły tego, czy taryfa zapewnia emerytom najlepszą wartość. Według E.ON była ona najtańsza w momencie wprowadzenia na rynek, a E.ON zasugerował klientom możliwość zmiany taryfy. Age UK skupiło się na długoterminowej pewności i stabilności, jaką taryfa oferuje osobom starszym. Jej argumentacja była dość zniuansowana, natomiast osoby krytykujące program mogły po prostu wskazać na koszty. Nie pomogło to, że sama firma Age UK prowadziła kampanię na rzecz wysokich stawek za energię. Naciski doprowadziły do

zniesienia taryfy przez E.ON i zastąpienia jej nową wersją. Jak to często bywa w takich okolicznościach, niekorzystne komentarze mediów doprowadziły do oświadczeń czołowych polityków i późniejszego dochodzenia regulacyjnego. Jest to znany schemat, który pokazuje, że jeśli chodzi o komunikację, zwłaszcza w czasie kryzysu, wszystkie zainteresowane strony muszą być zaangażowane. Zbyt często zarządzanie kryzysowe koncentruje się na komentarzach w mediach i mediach społecznościowych, możliwości szybkiego reagowania i dostępności do rozmów personelu wyższego szczebla. Jednak prawdziwe długoterminowe i trwałe szkody wynikają z konfliktów z innymi zainteresowanymi stronami, zwłaszcza politykami. Komisja ds. organizacji charytatywnych skrytykowała organizację Age UK za brak jasności co do charakteru relacji handlowych i stwierdziła, że wszelkie otrzymywane opłaty lub prowizje muszą być przejrzyste: „Rozważ ryzyko i korzyści dla nazwy organizacji charytatywnej oraz reputacji spółki handlowej i upewnij się, że aby nazwa i majątek organizacji charytatywnej były cenione i chronione”.

Lekcja – zadaj sobie pytanie, czy relacja ma sens dla reputacji

Uratować dzieci

W 2018 r. organizacja charytatywna spotkała się z zarzutami dotyczącymi znęcania się nad dziećmi i płacenia pracownikom wyższego szczebla za seks na Haiti. Początkowy kryzys ujawnił zarzuty molestowania seksualnego z 2012 i 2015 roku wobec starszych członków zespołu. Następnie skupiono się na stosunkach w miejscu pracy i roszczeniach dotyczących zastraszania. Okazało się, że były dyrektor naczelny organizacji charytatywnej złożył rezygnację z pracy za wysyłanie nieodpowiednich SMS-ów do kilku pracowników. Powiernicy organizacji przeprowadzili dochodzenie i przyznali, że „nie należało go zostawiać”.⁸ Według raportów BBC prawie co piąty pracownik organizacji twierdził, że doświadczył molestowania lub dyskryminacji. Organizacja charytatywna znalazła się w kręgu niemal ciągłego zainteresowania mediów i dochodzenia regulacyjnego prowadzonego przez Komisję ds. organizacji charytatywnych, w związku z czym nowe wnioski o finansowanie kierowane do rządu zostały wstrzymane. Dyrektor naczelny Kevin Watkins wykorzystał wywiad dla „Financial Times”, aby przedstawić swoją strategię skupienia zasobów „pierwszej linii” na trzech tematach: przeżycie dzieci, w tym zwalczanie chorób, którym można zapobiegać; wspieranie edukacji; oraz zapewnienie ochrony dzieci w krajach dotkniętych konfliktem¹⁰. Tego rodzaju przesłania miały głównie na celu uspokojenie darczyńców, personelu i wolontariuszy organizacji charytatywnej – trzech kluczowych interesariuszy. Opisu kryzysu, „Financial Times” zasugerował, że Watkins w ramach swojej „pierwszej odpowiedzi” przeprosił „bez zastrzeżeń” dotknięte nim osoby. Następnie zapowiedział niezależny przegląd kultury pracy organizacji charytatywnej, wyznaczył zewnętrznego przewodniczącego i obiecał opublikować wnioski – wszystkie odpowiedzi z podręcznika. Poszedł jednak dalej i przedstawił program promujący zmianę kultury zarządzania. Było to przydatne uzupełnienie wyników, które można było wykorzystać publicznie, aby pokazać zainteresowanym stronom, że podjęto rzeczywiste działania. Innym sposobem, w jaki organizacje próbują się bronić, jest zwiększanie zakresu winy, sugerując, że choć to one mogły zostać złapane, praktyki te są powszechne. W tym przypadku w wywiadzie wspomniano o „szerszej analizie sektora” oraz o tym, jak organizacja Save the Children pomogła rozwiązać „szersze obawy dotyczące ochrony w sektorze pomocy”. Ten rodzaj pozycjonowania próbuje uchwycić zapał do reform i postawić organizację na czele poszukiwania rozwiązania i wprowadzania zmian. Kiedyś stanowiło to część problemu, teraz go rozwiązuje. Takie incydenty pokazują również, że próby zamiatania problemów pod dywan lub zajmowania się nimi w bardzo „cichy” sposób tylko pogarszają problem, gdy wyjdzie na jaw. Zawsze wyjdzie na jaw, więc skutki i szkody dla reputacji będą jeszcze bardziej dramatyczne i poważne.

Lekcja – Poświęć trochę czasu na przemyślenie poprzednich decyzji

Oxfam

Oxfam była także jedną z dużych międzynarodowych organizacji charytatywnych, która, według słów Komisji ds. Charity, pozwoliła zakorzenić się „kulturze złego zachowania”. Organizacja charytatywna starała się zatuszować niewłaściwe postępowanie starszych pracowników pomocy na Haiti. Dochodzenie przeprowadzone przez „The Times” wykazało, że pracownicy organizacji humanitarnych zostali zwolnieni lub pozwolono im zrezygnować z pracy w związku z korzystaniem z prostytutek, mimo że organizacja charytatywna nie poinformowała odpowiednio władz. Najbardziej szkodliwymi odkryciami był fakt, że nie udało się ustalić wieku prostytutek, a część pracowników organizacji humanitarnych podjęła pracę dla innych agencji pomocowych, które nie zostały poinformowane o tej sprawie. Podobne zarzuty opublikowano w odniesieniu do pracowników Oxfamu w Czadzie. Dyrektor naczelny organizacji charytatywnej złożył rezygnację, Haiti zakazało jej działalności w kraju, zwolennicy znanych osobistości złożyli rezygnację, a rząd Wielkiej Brytanii obciął wypłacane jej pieniądze publiczne. W obliczu pojawiających się problemów finansowych zmniejszono liczbę pracowników. Ale, podobnie jak w przypadku organizacji Save the Children, nie były to jedyne problemy, z jakimi borykała się organizacja charytatywna. Oxfam powołała także niezależną komisję, która ma rozpatrzyć zarzuty dotyczące znęcania się i dyskryminacji. Stwierdzono „toksyczne środowisko pracy”. Aktorka Minnie Driver, która współpracowała z organizacją charytatywną od ponad 20 lat i była jej ambasadorką, zerwała więzy. Arcybiskup Desmond Tutu odszedł ze stanowiska ambasadora w oświadczeniu, w którym stwierdza:

Emerytowany arcybiskup Desmond Tutu od wielu lat wspiera dobrą pracę Oxfam International, ostatnio jako jeden z

swoich globalnych ambasadorów. Arcybiskup jest głęboko rozczarowany zarzutami dotyczącymi niemoralności i możliwej przestępczości z udziałem pracowników organizacji humanitarnych powiązanych z organizacją charytatywną. Jest także zasmucony wpływem zarzutów na wiele tysięcy dobrych ludzi, którzy wspierali prawą pracę Oxfam.

W rezultacie partnerstwa korporacyjne Oxfam również znalazły się pod poważną presją. Jedynie firma Waterstones udzieliła bardziej jednoznacznego poparcia Oxfamowi, a większość pozostałych partnerów wolała zachować powściągliwość w ocenie. Tacy korporacyjni zwolennicy dowolnej organizacji są doskonale świadomi konsekwencji dla ich własnej reputacji. Bycie blisko powiązaniem z jakąkolwiek organizacją, która zachowała się w sposób niezgodny z jej własnymi wartościami lub etyką, może oznaczać dla niej katastrofę. Należy pokazać, że tego rodzaju zachowanie jest niedopuszczalne i może mieć konsekwencje dla związku.

Niektórzy mogą zdecydować się na bardzo szybkie zakończenie związku, co pokazałoby w możliwie najdobitniejszy sposób, że obraźliwe zachowanie jest dla nich nie do zaakceptowania. To wydaje się najprostszą odpowiedzią, ale czy jest najlepszą?

1. Czy partner zna wszystkie fakty, czy też zakończenie związku byłoby przedwczesne?
2. Jeśli okaże się, że początkowe zarzuty są nieprawdziwe lub było w tym co najmniej więcej niuansów, czy natychmiastowa reakcja może się odbić i uderzyć w reputację partnera?
3. Czy można potencjalnie więcej zyskać utrzymując relacje i pomagając organizacji w przewycięzaniu trudności?
4. Czy zakończenie związku może wywołać reakcję wobec partnera?

Odpowiedzi na tego typu pytania będą różne dla każdego związku i mogą zależeć przede wszystkim od jego siły, trwałości i powodów zaangażowania. Pomaga to wyjaśnić, dlaczego firma Waterstones w swojej początkowej odpowiedzi okazała większe wsparcie, podczas gdy inni partnerzy przynajmniej starali się zyskać trochę więcej czasu, na przykład na zapoznanie się z wynikami dochodzeń, przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji. Istnieje również możliwość, że późniejsza decyzja o zakończeniu związku będzie mniej interesująca dla mediów. Natychmiastowe zakończenie może przyczynić się do kryzysu, natomiast pozostawienie go na później może wywołać mniejsze zainteresowanie i mieć mniejszy wpływ na media, jeśli w ogóle taki będzie. Jeśli chodzi o naprawę Oxfam, niezwykle ważne jest, aby każda organizacja działała w sposób jasny i przejrzysty w celu rozwiązania problemów. Podejście to musi obejmować wszystko, od oświadczeń medialnych po współpracę w ramach wszelkich dochodzeń. Po opublikowaniu wyników dochodzeń zamiast spierać się o szczegóły raportu lub drobne aspekty, należy przyjąć podejście polegające na zaakceptowaniu zaleceń i przystąpieniu do planu ich realizacji. Najlepiej byłoby, gdyby taki plan został sporządzony przy pomocy zewnętrznych ekspertów, a następnie opublikowany wraz z jasnym harmonogramem realizacji. Oznacza to, że organizacja może być pociągana do odpowiedzialności przez szereg interesariuszy i może informować ich na bieżąco o rozwoju sytuacji. Bardziej regularna komunikacja może być sposobem na odbudowanie zaufania. Jeśli nie można osiągnąć określonego kamienia milowego lub napotkano niepowodzenie, należy raczej to ukryć, zając się tym bezpośrednio. Zaufanie do Oxfamu rośnie od czasu początkowego skandalu ze względu na wprowadzone zmiany. Wymaga to czasu, wysiłku i przejrzystości, ale ostatecznie będzie oznaczać odbudowanie reputacji firmy. Utrzymanie wsparcia takich artystów jak Glastonbury Festival było kluczowe. Ponowne wyeksponowanie logo Oxfam w widocznym miejscu na festiwalu nie tylko zapewniło mu światowy rozgłos, ale także skojarzyło go z niektórymi z największych zespołów muzycznych na świecie. To wszystko przyczynia się do procesu odbudowy. Skandal Oxfamu uderzył w jego reputację, dlatego konieczna była odbudowa. Raport Komisji ds. Organizacji Charytatywnych przesłany do Oxfam wykazał, że: „Koncentrowanie się na unikaniu negatywnych lub krytycznych relacji w mediach w przypadku wystąpienia incydentów nie spełni obowiązku powierników polegającego na ochronie reputacji organizacji charytatywnej ani nie będzie służyć wspólnej odpowiedzialności za utrzymanie reputacji organizacji charytatywnej jako całości”. W odpowiedzi na ustalenia ówczesna prezes Chartered Institute of Public Relations (CIPR), Emma Leech, podsumowała wyzwanie: Reputację zdobywa się i utrzymuje dzięki skutecznym działaniom zarządzanym w sposób uczciwy i otwarty. Przedkładanie relacji medialnych ponad obowiązki związane z zarządzaniem i obowiązki moralne zawsze będzie bardziej szkodliwe niż postępowanie właściwe, niezależnie od tego, jak bardzo byłoby to destrukcyjne.

Ale postawiła także wyzwanie osobom zajmującym się komunikacją: Specjaliści ds. public relations odgrywają rolę w kwestionowaniu takich decyzji, wprowadzając do organizacji perspektywę świata zewnętrznego i odzwierciedlając obawy interesariuszy w procesie decyzyjnym. To jeden ze sposobów, w jaki public relations buduje i chroni wartość.

Lekcja – zadaj sobie pytanie, czy przez cały czas współpracowałeś ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, a nie tylko z mediami

Firma Dziecięca

Ta renomowana organizacja charytatywna zapewniała wsparcie potrzebującym i bezbronny dzieciom i młodym ludziom ze śródmieścia. Jej założycielka i dyrektor naczelna, Camila Batmanghelidjh, była w dużej mierze publiczną twarzą organizacji charytatywnej i cieszyła się ona szerokim poparciem, zwłaszcza ze strony polityków. Powiedzieć, że upadek organizacji charytatywnej był kontrowersyjny, byłoby niedopowiedzeniem. Pojawiły się zarzuty dotyczące złego zarządzania finansami, wszczęte i następnie umorzone dochodzenie policyjne w sprawie zarzutów molestowania

seksualnego i fizycznego, wypłacona dotacja rządowa, którą rząd następnie próbował odzyskać, a także sugestie, aby wysocy rangą politycy, w tym ówczesny premier, Minister David Cameron zignorował rady urzędników i przekazał fundusze na rzecz organizacji charytatywnej. Batmanghelidjh przez cały czas protestowała, twierdząc, że media i politycy niesprawiedliwie prześladowają ją i organizację charytatywną. Utrzymywała, że organizacja charytatywna znajduje się w dobrej sytuacji finansowej i w dalszym ciągu pomaga młodym ludziom znajdującym się w trudnej sytuacji. Kłótnie toczyły się przez kilka miesięcy i były transmitowane w mediach i nikt nie wydawał się skłonny do ustąpienia. Cały ten odcinek był smutnym przypomnieniem, że nawet dobrze znane i ugruntowane organizacje charytatywne mogą stać się podatne na zmieniające się okoliczności, nie wspominając o uwadze mediów. Niezależnie od tego, czy mamy rację, czy zło, „bitwa” pomiędzy przywódcami a politykami zapewnia dobre relacje w mediach. W przypadku Kids Company Prezes Zarządu był także postacią dobrze znaną w mediach. To zwróciło dodatkową uwagę. Utrata tak ważnej organizacji charytatywnej i bardzo publiczny charakter tej straty skłoniły wiele osób z branży do refleksji. Pokazały, że żadnej organizacji charytatywnej nie można uznać za „nietykalną”. Nawet profil dyrektora naczelnego, dobre relacje z jego przeszłości i nienagane powiązania polityczne nie uchroniły Kids Company od tej choroby. „Dobra historia” to „dobra historia” niezależnie od tego, kto jest w nią zaangażowany. Organizacje charytatywne powinny zawsze być przygotowane na zainteresowanie mediów, niezależnie od tego, jak nieoczekiwane może ono być. Nawet jeśli dochodzenie lub historia trafiła w błędną stronę lub jest wynikiem bezpodstawnej urazy, może to być sygnał, że kierownictwo coś przeoczyło. Komunikacja, a nie tylko kwestia zewnętrzna, powinna również uruchamiać procesy przeglądu wewnętrznego. Zespoły kierownicze, w tym powiernicy, mają obowiązek działać w najlepszym interesie organizacji charytatywnej, aby realizować jej cele. Zawsze będzie istniała presja, zwłaszcza ze strony darczyńców, aby skoncentrowali się na beneficjentach i nie „marnowali” pieniędzy, niezależnie od tego, czy będzie to dotyczyło marketingu, komunikacji, czy po prostu dobrego zarządzania i administracji. Jeśli jednak te zasady nie są prawidłowe, wszystko inne może być zagrożone. Oznacza to gotowość do rzucenia światła na wszystkie aspekty działalności organizacji charytatywnej. Jak widać z przytoczonych przykładów, wiele organizacji nie zajmuje się takimi słabościami, dopóki nie zostanie do tego zmuszona. Zespoły kierownicze powinny mieć pewność, że mają wspierające środowisko i kulturę, które pozwalają na przeglądy i krytyczne zadawanie pytań.

Lekcja – wysoki profil nie zapewnia automatycznej ochrony reputacji

Królewska Krajowa Instytucja Łodzi Ratunkowych

Należy także podkreślić niektóre doskonałe działania organizacji charytatywnych w zakresie zarządzania kryzysowego i reputacji. Jednym z najbardziej potencjalnie szkodliwych kryzysów, który stał się podręcznikowym przykładem radzenia sobie z trudną sytuacją, był ten, z którym spotkała się Royal National Lifeboat Institution (RNLI). Problem został zidentyfikowany, gdy na kubkach na jednej ze stacji łodzi ratunkowych znaleziono graficzne obrazy o charakterze seksualnym w połączeniu z twarzą członka załogi. Krajowe media szybko podchwyciły tę kwestię i próbowały przedstawić kwestię „pornograficznych kubków” jedynie w formie przekomarzenia się. Zaczęły się pojawiać oskarżenia o „poprawność polityczną” RNLI i przesadną reakcję. W centrum uwagi znalazło się ryzyko dla darowizn, ale RNLI miała również obowiązek dbać o swój personel i dużą liczbę wolontariuszy. Dla RNLI był to kryzys o potencjalnie ogromnych konsekwencjach. Miałem szczęście omówić tę kwestię z Islą Reynolds, która była starszym menedżerem ds. zaangażowania mediów w RNLI i kierowała zespołem ds. komunikacji zewnętrznej. Zapytałem ją, jak po raz pierwszy dowiedzieli się o problemie i czy od razu docenili potencjalną szkodę dla reputacji:

Zespół ds. komunikacji i zespół operacyjny ściśle ze sobą współpracują we wszystkich aspektach – od reagowania na poważne incydenty po zarządzanie problemami. Mamy więc dobre relacje i wdrożony system, dzięki któremu tego typu problemy są sygnalizowane dość wcześnie. W tym przypadku nasz regionalny kierownik operacyjny poinformował swojego regionalnego menedżera ds. komunikacji, że na stacji łodzi ratunkowych znaleziono niewłaściwe materiały (kubki z twarzami niektórych członków załogi nałożone na ostre obrazy pornograficzne) i przygotowaliśmy linie reagowania. Chociaż wiedzieliśmy, że istnieje ryzyko utraty reputacji, nie sądzę, że przewidzieliśmy kierunek i gwałtowność niektórych reakcji mediów lub opinii publicznej. Równie łatwo mogliśmy zostać skrytykowani za posiadanie materiałów pornograficznych w jednej z naszych stacji, jak i potępieni za rezygnację z pracy wolontariuszy. Lokalne media podchwyciły tę historię i mieliśmy nadzieję, że to będzie to. Nie zastanawialiśmy się jednak, jak dobra byłaby ta historia dla tabloidu – była to okazja do zrekonstruowania podniecającego obrazu „pyskatego” kubka (nieważne, czy w niczym nie przypominał prawdziwego) i krytyki postrzeganego przez organizację ociężałość w ustąpieniu odpowiedzialnych ochotników.

Isla i ja rozmawialiśmy o bezpośrednich krokach podjętych przez RNLI w celu ochrony swojej reputacji:

Wydaliśmy nasze linie reagowania i współpracowaliśmy z naszym zespołem operacyjnym, aby rozwiązać problem na miejscu. Niezwykle ważne jest, aby PR nie był jedynym narzędziem używanym do zarządzania problemem – musi być połączony z działaniami podejmowanymi w celu zarządzania/wspierania zaangażowanych osób, eliminowania pierwotnej przyczyny lub rozwiązywania wszelkich problemów. Początkowe nasze uwagi były dość korporacyjne – w sprawach, w których biorą udział wolontariusze lub pracownicy, musimy uważać, aby nie zdradzić ich prawa do poufności. Zatem niewiele możemy powiedzieć bez ryzyka konsekwencji prawnych. Niestety, historia nie zniknęła po pierwszej turze relacji lokalnych lub krajowych. Kilka dni po rozpoczęciu kryzysu zadzwonił Daily Mail i poprosił o artykuł, który powiązałby tę kwestię z innymi przykładami RNLI reagującej na złe zachowanie personelu lub wolontariuszy poprzez schodzenie z ról. W obliczu eskalacji sytuacji przyjęliśmy nowe, silniejsze i bardziej proaktywne podejście. Zasadniczo ludzie musieli wiedzieć, dlaczego podjęliśmy takie decyzje, a oświadczenie firmy nie wystarczyło. Postanowiliśmy więc zachować większą przejrzystość – udzielić pogłębionych wywiadów i podać szczegóły. Zacząłem pisać oświadczenie (z czego byłem całkiem zadowolony), dopóki nie podszedł do mnie jeden z naszych regionalnych menedżerów operacyjnych – także wolontariusz na łodziach ratunkowych od ponad 20 lat i dobry przyjaciel. Był wściekły – wściekły na organizację i wściekły, że ludzie myśleli, że załoga wygląda tak, jak widzieli w gazecie. Napisał scenariusz wideo, żeby to z siebie wyrzucić, i mi go przeczytał. Było o wiele lepsze niż moje oświadczenie i trafiło w sedno sprawy. Żadnego uspokajania ludzi, żadnych przeprosin za nasze decyzje, żadnego wycofywania się. Zupełnie inne podejście. Ukradłem to. Następnie ja i nasz doradca prawny ds. kadr przedstawiliśmy ryzyko naszemu dyrektorowi naczelnemu i prezesowi, a decyzję otrzymaliśmy w ciągu dziesięciu minut. Ale nie tylko z prasą rozmawialiśmy. Tę nową, odważną, przejrzystą i szczegółową odpowiedź wysłaliśmy do wszystkich naszych wolontariuszy i personelu przed publikacją artykułu – wyposażyliśmy ich w potrzebne informacje i zaufaliśmy, że będą nas bronić własnymi słowami. I dobrze, że to zrobiliśmy. W artykule nie pojawiła się żadna informacja z wywiadów, które przeprowadziliśmy. Chociaż nie było to dobre, dało nam platformę do zdecydowanej reakcji. Udało nam się opublikować kolejne oświadczenie, publicznie w Internecie i skierowane do naszych wolontariuszy, które przeszło do artykułu pokazującego, co powiedział Mail i co powiedzieliśmy w zamian. Weekend spędziliśmy, odpowiadając na komentarze w mediach społecznościowych – co wymagało zaangażowania trzech osób jednocześnie, przeglądających zespół ds. komunikacji. Współpracowaliśmy także z działem prawnym, aby rozpocząć pisanie skargi do Mail (przeczytali ją dopiero w poniedziałek, więc nie było to priorytetem). Ten później stał się listem od dyrektora naczelnego, który miał zostać opublikowany w „Mail” (tak było). Takie podejście i ogólne

zainteresowanie mediów spowodowało niepożądane skupienie się na wolontariuszach i personelu zajmującym się trudną sytuacją. Jako organizacja charytatywna zależna od funduszy publicznych powinniśmy bezwzględnie podlegać kontroli prasy, ale w tej kwestii były momenty, w których dziennikarze pukali do drzwi krewnych ludzi lub prześladowali ich na ulicy. Dlatego zespół ds. komunikacji zapewnił także praktyczne wsparcie – wydaliśmy wytyczne dotyczące postępowania w przypadku nękania prasy i rozmawialiśmy z redaktorami, prosząc ich pracowników o wycofanie się

Gdy początkowy kryzys minął, zapytałem Isłę, jakie kroki podjęła RNLI, aby naprawić początkowe szkody dla swojej reputacji.

Ścisłe współpracowaliśmy z Daily Mail, który początkowo chciał napisać kolejny artykuł. Złożyliśmy już skargę do redakcji w związku z pierwszym artykułem (napisanym przez freelancera), a teraz współpracowaliśmy z dziennikarzem. Po raz kolejny przyjęliśmy przejrzyste podejście. Ja i regionalny kierownik operacyjny spotkaliśmy się z dziennikarzem osobiście i odpowiedzieliśmy na wszystkie jego pytania w możliwie najbardziej przejrzysty sposób. Oczywiście szukał historii i był obiektywny, ale wysłuchał nas, docenił naszą otwartość i na podstawie wszystkich posiadanych informacji podjął decyzję o nie kontynuowaniu tej historii. Obecnie mamy dobrą współpracę z tym dziennikarzem. Aby naprawić wyrządzone szkody, przyjęliśmy podejście składające się z trzech etapów – zareagowanie na początkową krytykę, wykazanie mocnych stron RNLI we wszystkich naszych wewnętrznych i zewnętrznych kanałach oraz poprzez działalność medialną (tj. niesamowitą pracę naszych załóg łodzi ratunkowych i ratowników ratujących życie) oraz (po przez pewien czas) powoli przekazywać lokalne media pozytywne historie na temat konkretnej stacji łodzi ratunkowych, której to dotyczy. Opracowaliśmy także szereg treści wykorzystywanych w naszych kanałach wewnętrznych i zewnętrznych, które pokazały, że nie ma podziału między personelem a wolontariuszami – często wykorzystując studia przypadków pracowników, którzy również zgłosili się na ochotnika. Wszystko to wymagało wsparcia wysiłków naszego zespołu operacyjnego mającego na celu wsparcie naszych personel i wolontariusze na stacji łodzi ratunkowych.

Mówiąc o kluczowych lekcjach, Isła zasugerowała, że:

Musisz pracować jako jeden zespół komunikacyjny i mieć spójny przekaz w kanałach wewnętrznych i zewnętrznych, nawet jeśli ton jest nieco inny w zależności od odbiorców. Myśl jak tabloid – możesz przygotować się na najgorsze i w swojej odpowiedzi dotrzeć do sedna sprawy, w przeciwnym razie możesz wyjść na osobę dość zimną i korporacyjną. Upewnij się, że jesteś najbardziej zaufanym źródłem informacji – dla opinii publicznej i swoich pracowników. A to oznacza zaufanie ludziom w szczególności, a następnie pozwolenie im na obronę. Bądź odważny – możesz trwać przy swoich przekonaniach, nawet jeśli obrażają one innych (o ile masz rację). Nie bój się stracić ludzi, rysując linie na piasku, ponieważ prawdopodobnie są to ludzie, których i tak nie chcesz. Jesteśmy całkiem pewni, że ostre porno na stacji łodzi ratunkowych jest niedopuszczalne – ale nie wszyscy się z nami zgadzają. Nie oznacza to, że powinniśmy zmienić nasze zasady – ale musimy wyjaśnić, czym one są i dlaczego są dla nas ważne. Ucz się dalej – nie rób tego, co zawsze robiłeś i miej nadzieję, że będzie OK. Sprawdzaj, co się sprawdza, i rób tego więcej. Jeśli to nie działa, zmień to lub zaprzestań. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku przesyłania wiadomości – często kilka wiadomości naprawdę rezonuje i możesz się na nich skupić, udoskonalić je i dalej z nich korzystać. Słuchaj ludzi z pierwszej linii frontu – to oni często najlepiej pokazują, co jest naprawdę ważne i na co należy zareagować. Zadbaj o sprawny i usprawniony proces podpisywania umowy – przygotuj się na ominięcie ludzi i pomieszenie kilku piór, jeśli zajdzie taka potrzeba – czas jest najważniejszy. Jeszcze lepiej, upewnij się, że twoi przywódcy ci ufają i kiedy musisz działać bez ograniczeń. Wyznaczaj wysokie standardy – właściwą rzeczą jest ustalanie zachowań i zasad oraz przestrzeganie ich – oznacza to, że Twoi ludzie mogą napiętnować złe zachowanie i czuć, że mogą to zrobić. Przymykaj oczy, a pośrednio wspierasz złe zachowanie. Spójrz na

jasną stroną – może to być okazja do rozmowy na tematy, które mogą być dla nas trudne do rozmowy. Dla nas to pytanie pomogło nam określić, jakiego standardu zachowania się spodziewaliśmy i dlaczego, a także pokazało nam, że zdecydowana większość naszego personelu i wolontariuszy się z tym zgadza.

Niektórzy widzowie zareagowali jednak inaczej niż inni:

Nasza główna nauka polegała na tym, że komunikaty muszą być spójne. Dlatego nasi wewnętrzni odbiorcy potrzebowali jasnego, prostego przekazu i pozwolenia na używanie ich własnymi słowami, aby odpowiadać na pytania i nas bronić. A potrzebowali ich jak najwcześniej. Media domagały się przejrzystej, niekorporacyjnej reakcji. Opinia publiczna chciała, abyśmy uszanowali ich obawy i udzielili odpowiedzi w możliwie najbardziej przejrzysty sposób (niezależnie od tego, czy się z nami zgadzają, czy nie).

Trzeba było pokonać również szczególne wyzwania wewnętrzne:

Początkowo wyzwaniem było uzyskanie szczegółowej i solidnej odpowiedzi. Było to jednak spowodowane koniecznością ochrony poufności osób fizycznych. Gdy ryzyko dla reputacji RNLI przeważało, byliśmy w stanie bardzo szybko uzyskać lepszą, uzgodnioną odpowiedź. Drugim wewnętrznym wyzwaniem jest dotarcie do wszystkich naszych pracowników. Mamy pracowników i wolontariuszy w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Podczas gdy pracownicy mają łatwy dostęp do naszego intranetu lub poczty elektronicznej, nasi wolontariusze nie mają do nich dostępu lub nie mają do nich dostępu. Musieliśmy więc rozstać wiadomości wieloma kanałami, co jest trudne do zrobienia szybko i konsekwentnie, a i tak nie można dotrzeć do wszystkich.

Do zdarzenia doszło kilka lat temu, ale nadal wymagana jest czujność:

Problem nadal pojawia się od czasu do czasu, często na marginesie innych problemów. Ale my po prostu odpowiadamy, używając tych samych linii. Aby odzwierciedlić naszą wiedzę, zmieniliśmy proces reagowania na problemy i proces planowania problemów. Ale w dziwny sposób kryzys faktycznie pomógł nam wyrazić, czego oczekujemy od naszych pracowników i wolontariuszy – oraz czego oni oczekują od siebie – i to pomogło nam zapobiec wszelkim podobnym problemom.

Kwestie istotne

Z raportu Savanty „100 najbardziej lubianych marek charytatywnych 2020” wynika, że organizacje charytatywne mogą wzbudzać miłość wśród zwolenników na trzy sposoby:

- 1) Zbuduj osobistą więź.
- 2) Buduj świadomość poprzez komunikację.
- 3) Buduj miłość poprzez śmiałość.

Z raportu wynika, że oczekiwaną podstawą organizacji charytatywnej jest „troska, zaufanie i uczciwość”. Mogą wzbudzić miłość wśród zwolenników i wyróżnić swój głos w bardzo zatłoczonym sektorze, będąc „ekspertem, inspirującym i pewnym siebie”. Bardziej lubiane organizacje charytatywne cieszą się większym wsparciem, w tym darowiznami finansowymi, a także wsparciem rzeczowym, takim jak poczta pantoflowa i wsparcie w mediach społecznościowych. Bycie medalistą w raporcie nie oznacza, że te organizacje charytatywne nie stoją przed poważnymi wyzwaniami. Chociaż Królewskie Towarzystwo Zapobiegania Okrucieństwu wobec Zwierząt (RSPCA) w raporcie zajęło drugie miejsce w kategorii dobrostanu zwierząt, spotkało się ze skargami dotyczącymi między innymi jego przywództwa, podejścia do ścigania i kwestii finansowych. Szczegółowo przyjrzeliliśmy się wyzwaniom organizacji Save the Children, ale zajęła ona drugie miejsce w raporcie w kategorii pomocy

międzynarodowej. Na pierwszym miejscu znalazło się Comic Relief, słynące z Dnia Czerwonego Nosa. Ale on również nie był odporny na krytykę, w tym na sposób, w jaki ilustruje globalne ubóstwo i podejście do inwestycji. Sprawy finansowe organizacji charytatywnych niewątpliwie zyskały na znaczeniu w ostatnich latach. Nie chodzi już tylko o poziom wynagrodzeń dyrektorów naczelnych, ale także o poziom utrzymywanych rezerw (czy są zbyt wysokie i czy należy je od razu wydać na beneficjentów?) i strategii inwestycyjnych (czy są zgodne z etosem organizacja charytatywna?).

Lekcja – zwracaj uwagę na to, co dzieje się w twoim sektorze, ponieważ we chwalebnej izolacji nie ma ochrony

Kryzysy charytatywne często przychodzą falami. Dzieje się tak często dlatego, że organizacje charytatywne angażują się w podobne działania. Biorąc przykład skandalów związanych ze zbieraniem funduszy, gdy jedna organizacja charytatywna została oskarżona o wykorzystywanie „chuggerów” (przylulaczy organizacji charytatywnych lub rabusiów, w zależności od punktu widzenia, którzy zbierają pieniądze dla organizacji charytatywnych na ulicy, stosując metody twardej sprzedaży), to samo stało się z wieloma innymi. Wykorzystanie poczty bezpośredniej do pozyskiwania datków zostało poddane analizie po śmierci Olive Cooke, 92-letniej sprzedawczynie maków, która odebrała sobie życie. Media oskarżyły o jej śmierć organizacje charytatywne, które „bombardowały” ją prośbami o datki. Jednak jej rodzina nie wierzyła, że prośby były przyczyną jej śmierci. Zarówno sprawa Olive Cooke, jak i Samuela Rae, który został oszukany na dziesiątki tysięcy funtów w związku ze sprzedażą jego informacji przez organizacje charytatywne, doprowadziły do zmian w zasadach zbierania funduszy. W obu przypadkach nie tylko jedna organizacja charytatywna stosowała te metody, ale wiele. Każdy z nich został po kolei wciągnięty w kryzys. Historie te trwały wiele tygodni, a nazwiska Olive Cooke i Samuela Rae zapisały się w historii brytyjskich organizacji charytatywnych. Nikt w tych przypadkach nie zrobił nic nielegalnego. Praktyki te były wówczas powszechnie akceptowane w całym sektorze. Jednakże sam fakt, że dana praktyka jest powszechna i legalna, nie zapewnia zbyt wiele ochrony reputacji, gdy w sprawę angażują się media i politycy. Gemma Holding objęła stanowisko dyrektora generalnego fundacji Cancer Recovery Foundation w 2015 r. Od razu odkryła szereg historycznych problemów związanych z organizacją i jej operacjami, które mogłyby/mogłyby stanowić ryzyko dla reputacji zarówno organizacji charytatywnej, jak i niej samej. Podjęła szereg natychmiastowych działań, a na podstawie swoich doświadczeń ma szereg rekomendacji dla innych liderów:

- Pozyskaj wsparcie innych, którzy mogą pomóc Ci dokonać zmian – w jej przypadku oznaczało to rekrutację czterech nowych członków zarządu do organizacji charytatywnej w ciągu pierwszych sześciu miesięcy, pierwszych nowych członków zarządu mianowanych od ponad dziesięciu lat. Po długim i trudnym procesie prawnym powiernicy i holding pomyślnie zerwali współpracę z amerykańską organizacją charytatywną dla rodziców i jej założycielem. Umożliwiło to hurtową zmianę całej organizacji, w tym jej nazwy, misji, wartości, oferowanych usług i zastosowanych metod pozyskiwania funduszy.
- Bądź odważny i działaj szybko – bycie odważnym to jedna z najlepszych rad, jakich udzieliłby Holding w przypadku problemów z reputacją. Sugeruje, że podejmowanie pozytywnych decyzji wymaga odwagi, gdy prawdopodobnie przyniosą one negatywne skutki – w jej przypadku byłaby to bardzo realna utrata dochodów, przynajmniej w krótkim okresie, w wyniku zakończenia długotrwałego modelu pozyskiwania funduszy. Kontynuowanie praktyki do czasu znalezienia odpowiedniego zamiennika może wydawać się kuszące, ale z pewnością wymagałoby to czasu. Szybkie działanie miało kluczowe znaczenie, ponieważ w ciągu kilku tygodni o organizacji charytatywnej pojawił się artykuł na pierwszej stronie ogólnokrajowej gazety na temat złych praktyk w zakresie zbierania datków na cele charytatywne. W momencie oddania do druku fundacja była w stanie odpowiedzieć, że dokonała już zmian.

- Uważaj na „porady ekspertów”, z których korzystasz – korzystanie z porad ekspertów i przestrzeganie ich to coś, co muszą robić wszyscy dyrektorzy generalni. Jednakże Holding uważa, że rozsądnie jest podchodzić do wszelkich otrzymanych porad, nawet od „ekspertów”, aby mieć pewność, że będą one odpowiadać Tobie zarówno osobiście, jak i zawodowo. W ciągu pierwszych kilku miesięcy na stanowisku dyrektora generalnego Fundacji Cancer Recovery Foundation sprawdzała szereg praktyk finansowych i księgowych i uzyskała pewność, że wszystkie są legalne i zgodne z Zasadami zalecanych praktyk organizacji charytatywnej. Jednak, jak chciała podkreślić, zwłaszcza w działalności charytatywnej, to, że można coś zrobić, z pewnością nie oznacza, że należy to zrobić. Absolutnie konieczne jest postępowanie uczciwe i nierobienie niczego, z czym czujesz się niekomfortowo, nawet jeśli tak Ci doradzono.

Zmiana, jaką osiągnęli Gemma i jej zespół, objęła całą organizację i nie ograniczała się tylko do jednego obszaru lub projektu. Nauczyła się, że uczciwe postępowanie nie zawsze jest łatwe, i doskonale zdawała sobie sprawę, że pozytywne decyzje mogą mieć negatywne skutki, ale czuła, że ostatecznie na dłuższą metę są one dobre dla organizacji charytatywnej i jej reputacji. Organizacja Cancer Support UK, której nazwa została zmieniona, przekonała się, jak ważne jest dążenie do „działania lepiej”, nawet jeśli konsekwencje nie są natychmiast dostrzegane. Przykład Gemmy pokazuje, że możliwa jest pozytywna zmiana na całą skalę, choć z pewnością nie jest to łatwe. Według Gemmy „obowiązkiem nas wszystkich jest ochrona reputacji branży i wspieranie najlepszych praktyk”.

Problemy trwają

Zbyt wiele organizacji, nie tylko organizacji charytatywnych, nie docenia tego, że tylko dlatego, że dane zachowanie jest akceptowane, praktyka nie powoduje, że jest ono sfalszowane. Organizacje muszą mieć pewność, że podejmują własne decyzje, a nie po prostu robią to samo co inni i wierzą, że zapewnia to ochronę.

Przydatnym podejściem jest rozważenie raportów wydanych po kryzysach w innych organizacjach i wykorzystanie ich jako punktu odniesienia dla własnych działań i działań. Dają możliwość uczenia się na błędach innych. Skoro wewnętrzna ocena Oxfam zaleciła powołanie dyrektora ds. etyki i wprowadzenie systemu poufnego raportowania dla pracowników w celu zgłaszania wątpliwości, dlaczego więc nie rozważyć wprowadzenia czegoś podobnego w swojej własnej organizacji?

Rzeczywistość jest taka, że systemy zgłaszania poufnych informacji nie są niczym nowym w sektorze przedsiębiorstw i można je zamiast tego nazwać „gorącymi liniami dla sygnalistów”. Najlepszych praktyk należy uczyć się tam, gdzie one istnieją. Takie podejście mogło nie rozwiązać wszystkich problemów, przed którymi stoi – w tym przypadku – Oxfam, ale mogło pomóc w ich wcześniejszej identyfikacji i rozwiązaniu.

Niektóre organizacje przyjmują taktykę przerzucania „winy” na innych. W ten sposób każdy potencjalnie cierpi na uszczerbku na reputacji. W sensie konkurencyjnym może to mieć pewną logikę. Jeśli jednak wszyscy postąpią źle, ostatecznie skrzywdzone zostaną grupy, które starają się chronić, czyli beneficjenci organizacji charytatywnych. W raporcie New Philanthropy Capital (NPC) State of the Sector 2020 stwierdzono powszechną zgodność wśród liderów organizacji charytatywnych co do spadku zaufania publicznego do sektora. W badaniu Edelman Trust Barometr 2020 wskazano również utrzymujące się problemy związane z zaufaniem w przypadku organizacji charytatywnych (organizacji pozarządowych, jak je określa Edelman), ale przynajmniej w tym raporcie postrzega się je jako zachowujące się etycznie (wbrew biznesowi, mediom i rządowi).

Jak podkreślono, w ostatnich latach reputacja organizacji charytatywnych i samego sektora uległa pogorszeniu. Według wywiadu przeprowadzonego z Vicky Browning, dyrektorką naczelną

Stowarzyszenia Dyrektorów Generalnych Organizacji Ochotniczych, „społeczeństwo – w pewnym sensie – ma duże oczekiwania co do reakcji organizacji charytatywnych”. Na temat skandalu z Oxfamem powiedziała dalej:

Wyzwaniem było poczucie reputacji. Chęć ochrony reputacji jest zrozumiała, ponieważ reputacja jest ważna dla organizacji charytatywnych i chcemy, aby ludzie nam ufali. Nie możemy jednak chronić naszej reputacji kosztem ochrony ludzi i spraw, którym mamy służyć

Był to temat powtórzony przez Jamesa White'a:

Sugerowałbym, że fałszywe zaprzeczanie oskarżeniom, a nawet próba mętnienia wody raczej nie sprawdzi się w przypadku organizacji charytatywnej, której zależy na długoterminowej przyszłości! W dłuższej perspektywie ważne jest, aby wyciągnąć wnioski. Nie zawsze łatwo jest zaakceptować fakt, że Twoje własne procesy mogą być nieodpowiednie, dlatego rozsądne może być zwrócenie się do bezstronnego organu o pomoc w tej ocenie.

Krajowe Towarzystwo Zapobiegania Okrucieństwu wobec Dzieci

Przykład Krajowego Towarzystwa Zapobiegania Okrucieństwu wobec Dzieci (NSPCC) pokazuje, że decyzje należy od samego początku dokładnie rozważać, a nie podejmować proste odruchowe reakcje. Ku wielkiej pompie organizacja charytatywna ogłosiła aktywistkę transpłciową Munroe Bergdorf pierwszą działaczką Childline na rzecz LGBT+. Bergdorf, modelka, od dawna jest wpływową działaczką, ale przed nominacją nie obyło się bez kontrowersji – na przykład po zwolnieniu z L'Oréal za post na Facebooku (który później usunęła). Po ogłoszeniu organizację charytatywną spotkała się z wrogością w mediach społecznościowych, w której oskarżano Bergdorf o to, że nie jest właściwym wzorem do naśladowania dla dzieci, krytykowała jej ofertę kontaktu z nią w mediach społecznościowych oraz o bycie „modelką porno”. , wśród innych komentarzy. Organizacja charytatywna szybko wydała oświadczenie, w którym stwierdziła, że Bergdorf „nie będzie utrzymywał żadnych stałych relacji z Childline ani NSPCC” i nie jest ambasadorem tej organizacji. Stwierdzono również, że: „NSPCC nie wspiera, nie popiera ani nie autoryzuje żadnych osobistych oświadczeń składanych przez jakiegokolwiek gwiazdy biorące udział w kampaniach. Childline jest dostępna dla wszystkich dzieci bez warunku zapewnienia wsparcia, niezależnie od charakteru ich problemów”. To z kolei wywołało falę wściekłości zarówno ze strony personelu, który napisał list otwarty potępiający to posunięcie, jak i społeczności LGBT+. Było tak między innymi dlatego, że organizacja charytatywna nie rozmawiała z Bergdorfem przed ogłoszeniem tej informacji. Bergdorf poskarżyła się, że NSPCC popadła w transfobię i nalegała, aby jej zwolennicy przekazali datki na rzecz organizacji charytatywnej wspierającej dzieci transpłciowe i dzieci różnicowane pod względem płci oraz ich rodziców. Ta organizacja charytatywna Ermaids odnotowała wzrost darowizn o około 300%, podczas gdy NSPCC odnotowała prawie 200 anulowanych darowizn, chociaż Bergdorf nalegał, aby nie dokonywać takich odwołań. W wyniku drugiej fali sprzeciwu dyrektor naczelny organizacji charytatywnej, Peter Wanless, musiał nie tylko przeprosić Bergdorfa, ale także długie oświadczenie, w którym szczegółowo opisał, co poszło nie tak i co następnym razem zostanie zrobione inaczej. Wykazano, że organizacja charytatywna zdała sobie sprawę, że początkowo błędnie odczytała komentarze na Twitterze jako reprezentujące uczucia szerszej opinii publicznej, co w konsekwencji zniechęciło społeczność, którą zamierzała wspierać. Musiał zrobić coś dość drastycznego, jeśli miał mieć jakąkolwiek szansę na zapewnienie, że uczucie, jakie pozostało na końcu, związane z nieobecnością dzieci LGBT+, było dokładnie odwrotne. Organizacja charytatywna przyjęła podejście, które kwestionuje własną decyzję – procedury postępowania i całkowicie uniewinnia Munroe Bergdorfa. Nie obstawała przy swoim własnym procesie i zamiast tego zdecydowała się przyznać, że się pomyliła. Według Jamesa White'a tendencja do nadmiernego reagowania może się zdarzyć, gdy organizacje myślą o swojej reputacji:

Czasami organizacje nieumyślnie pogarszają sytuację, czując potrzebę zareagowania na każdą dostrzeżoną krytykę. Podobnie może być bezczynność! Czasami organizacje nie zdają sobie sprawy z powagi sytuacji, co oznacza, że krytyczne głosy wypełnią przestrzeń pozostawioną niewypełnioną przez organizację na linii ognia.

Odnosząc się do tych i innych problemów, z którymi borykają się organizacje charytatywne w ostatnich latach, Chloe Stables, czołowa ekspertka ds. komunikacji organizacji charytatywnych, zasugerowała, że organizacje charytatywne często ponoszą porażkę z powodu „braku tempa”. Sugeruje, że:

w porównaniu z szybko zmieniającym się 24-godzinnym cyklem wiadomości, świat zarządzania organizacjami charytatywnymi może wydawać się lodowaty. Niektóre organizacje zmagają się z tempem procesów wewnętrznych (takich jak skomplikowane struktury kadry kierowniczej wyższego szczebla lub zarządów). Szansa na wyprzedzenie historii i kształtowanie narracji może być niewiarygodnie mała.

Jej rada jest taka, że „warto przemyśleć nawet bardzo proste rzeczy, jak na przykład sposób, w jaki Twoje biuro prasowe mogłoby skontaktować się z przewodniczącym rady nadzorczej w niedzielę, aby uzyskać odpowiednią zgodę i upewnić się, że wszyscy decydenci są na bieżąco”. Uważa również, że:

często organizacje skupiają się na tym, co muszą powiedzieć dziennikarzowi lub jak zareagować na przełomową historię. Oczywiście może to być trudne, gdy światło reflektorów pada na organizację, ale najważniejszą rzeczą jest cofnięcie się o krok – przeanalizowanie sytuacji i odpowiednia reakcja – często będzie to oznaczać podjęcie praktycznych kroków w celu rozwiązania problemu, ale także podjęcie odpowiednich porad i wskazówek dotyczące dostępnych opcji.

Przechodząc do praktycznych kroków, jakie powinny podjąć organizacje charytatywne, aby pomóc w budowaniu i utrzymaniu reputacji, wskazała na konieczność działania w trzech obszarach:

1) Przejrzystość – „Ogólnie rzecz biorąc, ludzie nie szukają doskonałości: nie chcą Cię audytować, chcą po prostu wiedzieć, że Ci zależy. Dostępność danych liczbowych pokazuje, że rozumiesz, że interesują się tym, co robisz z ich pieniędzmi. Same liczby, w granicach rozsądku, tak naprawdę nie mają znaczenia, liczy się fakt, że tam są. Jest tu również coś naprawdę ważnego dotyczącego tego, jak i gdzie prezentujesz tego typu informacje. Jeśli jest to ukryte w skomplikowanej tabeli na stronie 64 twojego rocznego przeglądu i rachunków, która prawdopodobnie nie wydaje się zbyt przejrzysta dla większości ludzi. Większość organizacji charytatywnych ma teraz na swoich stronach bardzo prostą stronę, na której można łatwo wskazać ludzi”.

2) Pozbądź się połyску/przyjmij bardziej ludzkie podejście – „Jest o wiele bardziej wiarygodne, jeśli jesteś otwarty i szczerzy w kwestii tego, co poszło dobrze, a co poszło nie tak. Raport o wpływie Clic Sargent został (moim zdaniem całkiem słusznie) uznany za naprawdę dobry i użyteczny model mówienia o porażce i tym, czego możemy się z niej nauczyć”.

3) Pokaż, nie mów – „Najlepsza reakcja to często taka, która nie polega na mówieniu czegoś, ale na faktycznym dokonaniu zmiany. Skandale związane ze zbiórką sprowadzały się do dylematu etycznego w pewnym sensie: jak mocno naciskać na potencjalnego darczyńcę, aby zebrał pieniądze na szczytny cel? Rzeczywistość jest taka, że to, co robiły organizacje charytatywne, nie było zgodne z tym, czego – całkiem rozsądnie – oczekiwało od nich społeczeństwo. A żadna ilość, nawet najlepszej komunikacji, nie może być plasterkiem na zasadniczy problem organizacji charytatywnej lub organizacji charytatywnych. Reakcja sektora i rządu była szybka i dokonała przeglądu praktyk w zakresie

pozyskiwania funduszy, w którym zalecono wprowadzenie szeregu kluczowych zmian w sposobie zbierania funduszy przez organizacje charytatywne i sposobie regulacji tych praktyk”.

Jeśli chodzi o przygotowania, Chloe sugeruje, że organizacje charytatywne powinny:

1) Myśl przyszłościowo – „Powiernicy i inne osoby powinny regularnie zastanawiać się, jakie są najbardziej prawdopodobne rzeczy, które mogą mieć wpływ na Twoją reputację. Zastanów się, jak możesz sobie poradzić w przypadku potencjalnie negatywnego scenariusza i jakie kroki możesz podjąć, aby temu zaradzić. Wiele organizacji korzysta z rejestru ryzyka, aby pomóc w tym procesie”.

2) Myśl praktycznie: „Gdyby coś poszło nie tak, kto musiałby być zaangażowany w podejmowanie decyzji dotyczących reakcji, w jaki sposób byś się z nimi skontaktował i kto miałby przewodzić w określonych aspektach?”

3) Pomyśl o wszystkich swoich interesariuszach – „Kiedy coś pójdzie nie tak, naprawdę łatwo jest skupić się na tych, którzy mogą być najgłośniejsi, np. parlamentarzystach lub innych osobach, które mogą komentować daną historię, dlatego ważne jest, aby wziąć pod uwagę wszystkich interesariuszy i ustalić priorytety odpowiednio – od osób dotkniętych bezpośrednio, przez pracowników i wolontariuszy, aż po darczyńców”.

Lekcja – Zawsze zostawiaj przestrzeń do refleksji

Końcowe przemyślenia

Wielu osobom wydaje się, że standardy, jakie mają osiągnąć organizacje charytatywne, są wyższe niż w przypadku innych. Ale tak jak organizacje charytatywne spóźniły się z presją związaną z zarządzaniem reputacją, tak standardy, których obecnie się trzymają, powinny stanowić przykład dla innych. Jednakże przyjęcie bardziej zdecydowanego reagowania na kryzysy nie będzie pozbawione wyzwań. Weźmy przykład z Oxfamu. Każde obecne stanowisko oznacza także dobrą wiedzę na temat historii organizacji i decyzji podjętych przed zaangażowaniem w nią obecnych zespołów kierowniczych. Przykład organizacji Save the Children pokazuje, że w każdej bieżącej reakcji musisz być całkowicie na bieżąco ze wszystkimi wcześniejszymi decyzjami. Jest to kolejny powód, dla którego należy natychmiast stawiać czoła wyzwaniom i być postrzeganym jako osoba, która radzi sobie z nimi zdecydowanie. W przeciwnym razie problemy są po prostu gromadzone dla przyszłych przywódców. W samolubny sposób niektórzy mogą się tym nie przejmować, ale nie oznacza to stawiania najlepszego interesu organizacji lub jej beneficjentów na pierwszym miejscu. Organizacje charytatywne bardziej niż kiedykolwiek muszą zwracać uwagę na to, co dzieje się wokół nich. Muszą mieć dobre pojęcie o tym, skąd może nadejść następna linia ataku, a to oznacza posiadanie dobrych systemów monitorowania. James White uważa, że: „Jeśli media zwracają uwagę na organizację charytatywną znajdującą się w podobnej sytuacji (pod względem beneficjentów wspieranych przez tę organizację lub źródła dochodów), mądrze byłoby założyć, że Ty możesz być następny!” Zrozumiesz to tylko wtedy, gdy będziesz wiedział, co się dzieje.

POLITYKA

NAJLEPSZY PRZYJACIEL CZY NAJGORSZY WRÓG?

Rola, jaką odgrywa polityka, jest kluczowa w zarządzaniu reputacją. Organy ustawodawcze, wybrani członkowie, ministrowie, premierzy i prezydenci – wszystkie części tworzące rządy krajów mają rzeczywistą władzę. Mogą uchylać nowe prawa, wprowadzać nowe regulacje, ustanawiać organy regulacyjne, tworzyć podatki lub nakładać kary i więzienie za złe zachowanie. Brak zarządzania publicznością polityczną jest niewybaczalny ze względu na potencjalne konsekwencje. Nawet jeśli

polityk po prostu wygłosi niekorzystny komentarz lub opublikuje wrogi tweet, może to wyrządzić szkodę reputacji. Z drugiej strony dobre stosunki polityczne będą oznaczać mniejsze ryzyko interwencji ze strony decydentów i organów regulacyjnych. W tym rozdziale rozważono, w jaki sposób organizacje mogą zarządzać swoją reputacją w kontaktach z odbiorcami politycznymi. Nie należy ignorować faktu, że oni również muszą chronić swoją reputację i dlatego często decydują się na interwencję. Jeśli nie widać, jak wypowiadają się w najważniejszych kwestiach lub podejmują działania, jakie mogą być dla nich konsekwencje? Nie zapominaj, że politycy różnią się od wszystkich innych liderów publiczności, z którymi mają do czynienia. Dlaczego? Muszą wstać i kandydować w wyborach. Regularnie odślaniają się przed opinią publiczną i proszą o głosy. Oczywiście w USA wielu innych urzędników publicznych również musi zostać wybranych na swoje stanowiska, co naraża ich na tego samego rodzaju presję społeczną.

Lekcja – Politycy mogą wyrządzić realne szkody wizerunkowe i organizacyjne

Politycy

Podstawą zaangażowania politycznego powinna być potrzeba dobrego zrozumienia tego, co się dzieje. Monitorowanie oświadczeń rządów, dyskusji toczących się w parlamentach i zgromadzeniach oraz zadawanych pytań zaczyna dostarczać wywiadu politycznego niezbędnego do podejmowania decyzji o zaangażowaniu.

Organizacje nękane walkami, często w sądach; konflikt między firmami; brak zajęcia się kwestiami budzącymi zainteresowanie opinii publicznej; regularne negatywne zainteresowanie mediów i mediów społecznościowych – wszystko to przyciąga uwagę polityczną, a w konsekwencji prawdopodobną interwencję. Kluczowym aspektem zarządzania reputacją w kontaktach z dowolną publicznością, a zwłaszcza politykami, jest to, że musisz opowiedzieć im swoją wersję wydarzeń. Musisz zwiększyć ich poziom świadomości na temat Ciebie i Twoich problemów. Z pewnością posiadanie wsparcia innych jest przydatne, ale pierwszym krokiem powinno być odpowiednie przygotowanie odpraw. Moje podejście do zaangażowania politycznego jest takie, że powinno ono być proaktywne. Szanse często nie lądują u twoich stóp. Zamiast tego musisz podjąć działania informacyjne, rozwinąć sieci i mieć dobrze rozwiniętą argumentację. Briefngngs, przynajmniej początkowo, często mają formę pisemną. Istnieją standardowe porady dotyczące treści i długości briefingu – mniej więcej dwie strony formatu A4 – ale powinno być w tym coś więcej:

- Nie polegaj wyłącznie na sile narracji – niezależnie od tego, jak bardzo jesteś elokwentny, potok słów mówiących „to działa”, „to nie działa”, „potrzebujemy” itp. może być interesujący, ale niewiele zrobi, aby przekonać kogokolwiek.
- Przedstaw dowody – każdy dobry dokument informacyjny musi zawierać pewne dowody, albo studia przypadków, albo dane. Bez tego dokument informacyjny można czytać jak polityczną listę życzeń. Kluczowe przesłania dokumentu powinny być bezpośrednio powiązane z tymi dowodami.
- Udostępniaj infografiki – w ramach ogólnych ograniczeń krótkich dokumentów informacyjnych pomyśl o tym, aby dokumenty wyglądały i sprawiały wrażenie bardziej kuszącego. Zastanów się, czy materiał dowodowy można przedstawić w ciekawy sposób. Może to być szczególnie przydatne, jeśli chodzi o przekształcanie dokumentów informacyjnych w blogi, biuletyny i inne materiały komunikacyjne, aby pomóc w nawiązaniu kontaktu z innymi odbiorcami zewnętrznymi.
- Przygotuj się na przetestowanie dokumentu informacyjnego, udostępniając go przed jego formalnym wydaniem – dobry dokument informacyjny będzie widoczny dla szerokiego grona odbiorców, dlatego

powinien być zrozumiany przez ekspertów i osoby niebędące ekspertami. Przydatne jest, aby jak najwięcej osób przeczytało ten artykuł i przekazało swoją opinię na jego temat.

- Bądź w stanie odpowiedzieć na pytania – kiedy eksperci i osoby niebędące ekspertami wrócą z pytaniami, będą one niewątpliwie podobne do tych, które zadają politycy i urzędnicy/urzędniczki służby cywilnej. Zanim wypuścisz swoją odprawę do niczego niepodważających odbiorców, upewnij się, że potrafisz odpowiedzieć na te pytania. Brak takiej możliwości podważa Twoją sprawę.
- Unikaj żargonu – wielu z tych, którzy oglądają gazetę, może nie zrozumieć argumentu, jeśli jest on pełen żargonu: zwykle raczej wprowadza zamieszanie niż wyjaśnia. Nie chodzi o to, żeby mówić specjalnym kodem, który rozumieją tylko eksperci.
- Nie mów zbyt długo – politycy łatwo się nudzą, zwłaszcza gdy na początku jest zbyt dużo szczegółów. Skoncentruj się na najważniejszych kwestiach, aby przyciągnąć ich uwagę. Szczegóły mogą przyjść później.
- Przygotuj materiały pomocnicze – jeśli dokument informacyjny nie wystarczy, przygotuj szersze artykuły i zastanów się, co jeszcze może okazać się przydatne dla odbiorców. Czy może to mieć związek ze spotkaniem z kluczowymi członkami zespołu lub osobami zaangażowanymi w cytowane studia przypadków? Może wizyta w terenie byłaby dla nich ilustracją?
- Zawsze myśl o dalszych działaniach – duża część sukcesu w dobrym dokumencie informacyjnym polega na pełnym zrozumieniu docelowej grupy odbiorców, jej ram czasowych, oczekiwań i procesów, w ramach których musi działać. Patrzy raczej na zewnątrz niż do wewnątrz. Dobry dokument informacyjny należy uznać za degustator.
- Zawsze proponuj rozwiązanie – jeśli jest jedna kwestia do zapamiętania, to jest nią następująca: zawsze wyjaśniaj słuchaczom, jak można rozwiązać dany problem. Być w stanie wyjaśnić, jakie jest pytanie dotyczące zasad, które rozwiązałyby problem.

Właściwe przygotowanie odprawy umożliwia organizacji rozpoczęcie budowania relacji opartych na zaufaniu z politykami. Ważne jest, aby od samego początku zdać sobie sprawę, że tak jak w przypadku każdej innej relacji, należy zainwestować czas i wysiłek. Musisz myśleć przyszłościowo i dostrzegać korzyści, jakie przyniesie relacja oparta na zaufaniu. Prosty fakt jest taki, że politycy rzeczywiście potrzebują pomocy, jeśli chodzi o kształtowanie polityki, ale zadaniem jest pomóc im to docenić. Musisz wykazać, że Twoja wiedza i spostrzeżenia są dla nich bezcenne i zasadniczo pomogą im lepiej wykonywać swoją pracę, unikać błędów i zapewniać lepszą politykę. Jak zatem można budować zaufanie wśród polityków i decydentów?

- Bądź proaktywny – nie czekaj, aż zostaniesz poproszony o zaangażowanie, zamiast tego wykaż inicjatywę, jeśli chodzi o zaangażowanie. Szukaj możliwości. Mogą one obejmować debaty w parlamencie, zapytania komisji lub konsultacje polityczne.
- Dostarcz to, co obiecujesz – kiedy już doszło do zaangażowania, upewnij się, że dotrzymasz słowa; wywiązać się ze złożonych obietnic. Okres milczenia i/lub braku dostaw zagraża związkowi, nawet jeśli jest on bardziej ugruntowany.
- Pomyśl o ich potrzebach i priorytetach, a nie tylko o swoich – jeśli wygląda na to, że jesteś egocentryczny i budujesz związek tylko dla własnych celów, wówczas związek jest zagrożony. Taka wymiana transakcyjna nie jest relacją i nie będzie miała długoterminowej przyszłości. Musisz pomyśleć o wywieranej na nich presji – ramach czasowych, kto może stawiać im wymagania, co muszą dostarczyć itp.

- Pamiętaj o swojej szerszej reputacji – politycy i decydenci będą brać pod uwagę Twoją ogólną reputację. Zła reputacja sprawia, że nawiązanie relacji jest trudniejsze na początku. W dłuższej perspektywie spadek reputacji może oznaczać, że przyjaciele staną się bardziej nieuchwytni i będą mniej skłonni cię słuchać. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy wyzwanie związane z reputacją dotyczy sedna Twoich możliwości/tego, co faktycznie robisz. Konsekwencje takich uszkodzeń będą odczuwalne w całej sieci.

- Koncentruj się na tym, co ich motywuje – jest to szczególnie ważne, gdy myślisz o zaangażowaniu politycznym, ponieważ wybrani przedstawiciele docenią kontakt w obszarach ich zainteresowań politycznych, związanych ze sprawami okręgów wyborczych itp. Jednak będąc zbyt partyjnym, nie myśląc o szerszym kontekście politycznym lub zapomnienie, że istnieją takie rzeczy jak wybory, które zagrożą relacjom.

Idealnie byłoby, gdyby firmy musiały rozwinąć zdolność do współpracy z rządami i publicznością polityczną. Często tak się nie dzieje, ponieważ potencjalny wpływ rządu jest niedoceniany lub przywódcy zakładają, że poradzą sobie z politykami.

Lekcja – w budowaniu zaufania politycznego nie ma dróg na skróty

Zapytania

Niezmiennie, jeśli coś pójdzie nie tak, pojawia się polityczne zainteresowanie, często w formie dochodzenia parlamentarnego lub kongresowego. W parlamencie Wielkiej Brytanii zajmą się nimi zazwyczaj komisje specjalne. Są to małe grupy posłów do parlamentu lub członków Izby Lordów, które badają konkretną kwestię lub kontrolują pracę departamentu rządowego w celu pociągnięcia go do odpowiedzialności. Komisje przeprowadzają zapytania, w związku z którymi można przedstawić pisemne dowody, i mają prawo wzywać świadków do stawienia się przed nimi. Po zakończeniu dochodzeń komisje będą publikować raporty zawierające zalecenia dotyczące działań, na które rząd musi odpowiedzieć. We wszystkich systemach politycznych działają podobne komisje, np. komisje senackie w USA. Chociaż poszczególne uprawnienia są różne, powaga, z jaką należy je traktować, nie jest taka sama. Jeśli nie potraktujesz ich poważnie, narażasz się na ryzyko – zwłaszcza ze względu na wpływ na reputację. Dochodzenia często wynikają z porządku dziennego, więc gdy ważna sprawa trafi na pierwsze strony gazet, komisja niezmiennie ogłasza dochodzenie. Należy postrzegać publiczność polityczną jako osobę, która poważnie podchodzi do tej kwestii i robi wszystko, co w jej mocy, aby sobie z nią poradzić. Zasadniczo wiedzą, że nie zawsze sami mogą wprowadzić zmiany. Mogą jednak wywierać wpływ poprzez zdolność wpływania na reputację organizacji. Podobną rolę mogą pełnić także wobec własnego rządu krajowego. Zdolność do sprawowania władzy nad reputacją jest naprawdę ich największą bronią. Niektórzy odmówili stawienia się przed komisjami specjalnymi w Wielkiej Brytanii. Należą do nich Mark Zuckerberg, Mike Ashley (Sports Direct) i Dominic Cummings, były szef organizacji Vote Leave, który później został głównym doradcą premiera Borisa Johnsona. Wszystkie komitety wydały ponure, groźne dźwięki na temat konsekwencji, ale żadna z osób nie znalazła się w Tower of London w wyniku odmowy stawienia się. Zamiast tego komisje skupiły się na zawstydzaniu reputacji. Konsekwencje dla zainteresowanych mogą zatem być nadal ogromne. Jeśli zastanowimy się, jak organizacja powinna sobie radzić, będąc odbiorcą dochodzenia komisji, możliwe jest wdrożenie strategii:

- 1) Kryzys – jeśli znajdujesz się w obliczu poważnego kryzysu, najlepszym założeniem jest to, że zostaniesz przesłuchany. Jak już podkreślono, włącz odbiorców politycznych do grupy, której omawiasz daną kwestię – podkreśl kontekst, swoje działania i przeszłość.

2) Ogłoszenie – kiedy stanie się to, co nieuniknione i zostanie ogłoszone dochodzenie, będzie to oznaczać kolejną falę niechcianych relacji w mediach. Przewodniczący komisji będzie miał dużo miejsca na przedstawienie swojego stanowiska w tej sprawie, podanie powodów wszczęcia dochodzenia i tego, co ma nadzieję osiągnąć. W odpowiedzi możesz przesłać komentarz, ale jego zasięg będzie w dużej mierze negatywny.

3) Zgłoszenia – w przypadku brytyjskich komisji specjalnych takie dokumenty są podawane do wiadomości publicznej, więc wszystko należy rozpatrywać w tym świetle. Daje jednak możliwość przedstawienia swojego stanowiska, tego, co poszło nie tak, jakie zmiany są wprowadzane i jak źle będzie wyglądać przyszłość. Dobrze napisany artykuł może złagodzić początkowe ukłucie zapytania, ale może też rozwścieczyć. Ton i podejście są krytyczne. Niektóre organizacje zdecydowały się wykorzystać takie zgłoszenia również w ramach kampanii medialnej – często w ramach walki. Ponownie nie jest to pozbawione ryzyka, ponieważ komisje mogą uważać, że taka strategia jest dla nich zbyt waleczna i prawdopodobnie nie okazuje im wystarczającego szacunku.

4) Sesje ustne – tutaj można wyrządzić prawdziwą krzywdę. Nie we wszystkich przesłuchaniach komisji przyjmuje się podejście kontrydiktoryjne. Wielu z nich jest tam, aby dotrzeć do sedna kwestii, omówić opcje polityczne lub pociągnąć rząd do odpowiedzialności. Jednak w okolicznościach, które nas najbardziej interesują, osoby składające zeznania często przyjmują postawę defensywną. Są po to, aby wyjaśnić publiczności politycznej, co poszło nie tak, co poszło nie tak i co zamierzają z tym zrobić. Komisja, która tam jest, ma za zadanie zrobić furorę i zadbać o to, aby dano przykład osobom składającym zeznania. Oprócz tego, co poszło nie tak, mogą także zastanowić się, kto weźmie na siebie winę za niepowodzenie. Takie podejście może wpłynąć na charakter przesłuchania. W takich okolicznościach politycy mogą mieć tendencję do wystawiania się na trybuny. Ich pytania mogą mieć na celu nie uzyskanie informacji, ale zapewnienie odpowiedzi, która sprawi, że osoby składające zeznania będą wyglądać na źle przygotowane, nieumiejętne w prowadzeniu organizacji lub po prostu nakłonienie ich do powiedzenia czegoś zawstydzającego. Dlaczego? Przesłuchania są publiczne, mogą być transmitowane na żywo, a najlepsze fragmenty, partie reprezentacyjne, mogą zostać wykorzystane w wiadomościach i klipach w mediach społecznościowych. W przypadku naprawdę dużych organizacji, firm globalnych, komentarze mogą być publikowane w serwisach informacyjnych na całym świecie. Przykładem takiego globalnego zainteresowania było wystąpienie Marka Zuckerberga przed Komisją Handlu i Sądownictwa Senatu USA w kwietniu 2018 r. w celu omówienia kwestii prywatności danych i rosyjskiej dezinformacji.

5) Wynik – niezależnie od komisji lub przesłuchania, będzie jakaś forma wyniku: raport, zalecenia polityczne itp. Same rządy rzadko są zmuszane do wdrożenia zaleceń, ale można je przyjąć, zwłaszcza jeśli są postrzegane jako oferujące korzyści skuteczne rozwiązanie problemu. Ogłoszenie wyniku może być kolejną okazją do zaszkodzenia reputacji – sprawa zostaje podsumowana, przesłuchania powtórzone, a przewodniczący komisji lub dochodzenia ma szansę wystąpić w mediach.

Od początku do końca należy starannie przygotować przesłuchanie komisji pod przewodnictwem politycznym lub dochodzenie.

Lekcja – Monitoruj rozwój sytuacji, aby nie dać się niespodziewanie przyłapać

Rzeczywistość jest taka, że takie komitety wymagają szacunku. Należy ich traktować poważnie i na każdym etapie kontaktu z nimi należy okazywać szacunek. Nie oznacza to, że organizacja musi wszystko porzucić. Komisje zawsze będą próbowały nieco naciągnąć swoje uprawnienia lub sugerować, że mogą stawiać żądania, którym nie ma innego wyjścia, jak tylko się zastosować. Może tak nie być. Znajomość ich mocy i ograniczeń jest zawsze przydatna. Decyzja może polegać na odrzuceniu niektórych złożonych próśb. Nie jest to pozbawione ryzyka, zwłaszcza jeśli chodzi o reputację, ale mogłoby być słuszne. W

przypadku stawienia się przed komisją lub przesłuchaniem niezbędne jest odpowiednie przygotowanie. Starsi przywódcy muszą ćwiczyć, ćwiczyć, ćwiczyć. Oznacza to wzięcie pod uwagę wszystkiego, od znajomości rodzajów pytań, które się pojawią, po osobowość osób zadających pytanie. Pełne wciągające doświadczenie prób oznacza, że mogą danego dnia zaprezentować swój maksymalny potencjał. Oczywiście liderzy mają różne sposoby na przygotowanie się, ale absolutnie nikt nie powinien przychodzić na sesję bez wcześniejszego przygotowania. Jeśli chodzi o pytania, zawsze pojawiają się pytania dotyczące „podstawy” samego problemu, ale mając na uwadze reputację, często pojawiają się pytania, które na pierwszy rzut oka mają niewiele wspólnego z rozpatrywaną kwestią. Zamiast tego wydają się celowo zaprojektowane, aby zawstydzić i dobrze zaprezentować się w mediach lub wykorzystać jako klip w mediach społecznościowych. Któż może zapomnieć dyrektora Google, który nie był w stanie powiedzieć, ile zarabia, mimo że sesja dotyczyła kwoty podatku płaconego przez Google w Wielkiej Brytanii? Należy również przemyśleć pytania dotyczące „krzywej kuli” lub „lewego pola”. Mogą okazać się najbardziej niesprawiedliwe, a także najbardziej szkodliwe. Często to brak pełnego zrozumienia natury wymaganego szacunku może wykołować sesję, zwiększyć napięcie i zirytować polityków. Niezależnie od tego, jak doświadczony może być przywódca, nic nie zastąpi (przynajmniej w oczach polityków) kandydowania w wyborach. Oznacza to, że mają mandat, którego inni po prostu nie mają. Mandat ten wiąże się z oczekiwaniami, że zajmą się swoimi wyborcami i potrzebami kraju jako całości. Z drugiej strony liderzy organizacji „po prostu” muszą dbać o nią i jej interesariuszy. Jeśli tego nie zrobią, można je usunąć. Liderzy mogą odpowiadać przed zarządami, inwestorami, powiernikami i innymi osobami, ale są to stosunkowo małe grupy w porównaniu z liczbą, przed którą odpowiadają politycy. Nawet najmniejszy okręg wyborczy w Wielkiej Brytanii liczy ponad 60 000 mieszkańców, a w USA najmniejszy okręg wyborczy liczy około 500 000 mieszkańców. Całkiem łatwo jest być cynicznym wobec polityków, ale ciężar oczekiwań i nacisków zewnętrznych na nich jest dość ogromny. Oczywiście, jak w każdej dziedzinie życia, niektórzy są lepsi i skuteczniejsi w swojej roli niż inni. Niektórzy traktują tę rolę poważniej niż inni. Wiedzą jednak, że ostatecznie elektorat zadecyduje o ich losie i że jedynym sposobem na dalsze sprawowanie urzędu jest działanie na rzecz elektoratu. Poświęcenie czasu na zrozumienie motywacji polityków i rządu pomaga w opracowaniu odpowiednich reakcji. Wracając do wyzwania, jakim jest postępowanie z komisjami, podejście powinno być następujące:

- Odpowiedz na pytania.
- Nie odpowiadaj.
- Nie zadawaj własnych pytań.
- Bądź tak konstruktywny, jak to możliwe.
- Unikaj wyglądania na znudzonego lub rozproszonego.
- Nigdy nie trać panowania nad sobą!

Jeśli nie zrozumiesz znaczenia szacunku, może to zrujnować cały wygląd.

Lekcja – przygotowanie jest kluczem

Niektórzy przywódcy uważają, że należy wziąć pod uwagę mnóstwo informacji i każdy możliwy punkt widzenia, jaki może przyjąć przesłuchanie. Jest to podejście, które sprawdza się w przypadku niektórych osób, ale rzeczywistość jest taka, że wiele pytań to tak naprawdę wariacje na ten sam temat. Posiadanie segregatorów pełnych informacji i możliwych odpowiedzi z pewnością oznacza poważne podejście do sesji, ale może mieć niefortunny efekt uboczny w postaci pokazania niektórym, że dana osoba tak naprawdę nie jest zorientowana w problematyce. Jeśli w trakcie samej sesji stale będzie

mowa o segregatorze, opóźnienia mogą denerwować polityków. Zamiast uczciwego podejścia, sesja będzie sprawiała wrażenie zbyt przygotowanej. To nie jest rodzaj interakcji, którego będą szukać politycy. Ze strony osób występujących przed przesłuchaniem wystąpią pewne powtórzenia. Kluczem jest udzielenie odpowiedzi na każde pytanie tak, jakby było ono zadawane po raz pierwszy. Kolejnym wyzwaniem w okazaniu odpowiedniego szacunku jest zadawanie pytań przez osoby, które wyraźnie nie w pełni rozumieją problem, a mimo to udzielają cywilnych odpowiedzi. Przesłuchania często dotyczą złożonych kwestii technicznych, ale nie wszyscy politycy zadający pytania naprawdę je rozumieją. Może to prowadzić do frustracji, ale nigdy nie powinna ona przekładać się na reakcje. Jeżeli potrzeba czasu na wyjaśnienie, być może nie po raz pierwszy, jakie jest stanowisko, należy to zrobić. Niektórzy przywódcy wolą doskonalić swoje podejście i w mniejszym stopniu polegać na segregatorze, informacyjnej Biblii, od której nie powinni odchodzić. Podejście Marka Zuckerberga podczas jego wystąpień przed Komisją Handlu i Sądownictwa Senatu pokazuje, że coś znacznie krótszego i ostrzejszego może być skuteczniejsze. Ze względu na presję przesłuchania nie ma czasu na poruszanie się po dużych dokumentach podczas intensywnych przesłuchań. Takie przerwy źle wpływają na grę i często zapewniają sarkastyczną kontynuację. Z punktu widzenia reputacji przynosi to efekt przeciwny do zamierzonego. Nie wszystkie pytania zadawane podczas sesji komisji są dobrze rozpatrywane. Oprócz tego, że politycy nie zawsze rozumieją poruszane kwestie, być może po prostu otrzymują pytania, które należy zadać. To właśnie sprawia, że niektórzy politycy są szczególnie skuteczni, ponieważ wyraźnie rozumieją daną kwestię. Widać to po jakości pytań uzupełniających. Polityk, który „nie rozumie”, nie jest przygotowany do zadawania znaczących dalszych działań. Istnieje wiele taktyk, które osoby przesłuchujące mogą zastosować, począwszy od miękkiego pytania początkowego, poprzez odgrywanie roli „dobry policjant, zły policjant” ze współpracownikami, lub stosowanie podejścia zespołu tagów w celu utrzymania presji na daną kwestię przez długi czas. Im więcej wiemy i rozumiemy, co może się wydarzyć, tym lepsze i skuteczniejsze może być przygotowanie. Chociaż cała presja może wystąpić w samym pomieszczeniu, nie można zignorować szerszego cyrku, jaki towarzyszy dobremu słyszeniu. Szczególnie w USA media często przekazują świadectwa na żywo. To duża kasa, w zależności od tego, kto składa zeznania i kim są zaangażowani politycy. Ale część tego, co sprawia, że niektóre podejścia polityczne są tak skuteczne, polega na tym, że doskonale sprawdzają się również w mediach społecznościowych. Kanały te mogą zwiększyć szkody w przypadku pomyłki lub pozostawienia odpowiedzi na wymowne pytanie. Smutną rzeczywistością jest jednak taka, że jeśli sesja przebiegnie pomyślnie dla przesłuchiwanego, poziom zainteresowania nie zawsze będzie taki sam. Taktykę i podejście danego dnia można opracować tak, aby zapewnić szerszy zasięg, na przykład poprzez przedstawienie mediom zapadającego w pamięć cytatu, który poprawi ich pozycję. Jeśli to nie zadziała, opcją może być kampania w mediach społecznościowych mająca na celu przekazanie „najlepszych fragmentów” sesji z perspektywy świadka. Jest bardzo mało prawdopodobne, że stanie się wirusowy, ale gwarantuje, że Twoja wersja historii będzie łatwiejsza do znalezienia.

Lekcja – politycy mogą z łatwością wzmacniać swoje przesłania, wyrządzając jeszcze większe szkody

Może również istnieć grupa odbiorców, która będzie zbyt chętna do przekazywania komentarzy na temat przesłuchań i zgłaszania się do przedstawiania komentarzy medialnych. Może to być przestrzeń konkurencyjna, dlatego nigdy nie należy zakładać, że Twoja pozycja, tak jak ją widzisz, zostanie odpowiednio odzwierciedlona w zasięgu. Zawsze bądź przygotowany na dołożenie wszelkich starań, aby przedstawić swoją stronę, nawet jeśli wszystko poszło dobrze, a zwłaszcza jeśli postępowanie nie przebiegło zgodnie z oczekiwaniami. W takich okolicznościach można podjąć drastyczne działania, ale nigdy nie należy wierzyć, że to już koniec. Komisje będą przeprowadzać dochodzenia i przesłuchania w sprawach bezpośrednio związanych z Tobą, co oznacza, że odbędą się sesje dowodowe z przeciwnikami, konkurentami, grupami prowadzącymi kampanię i innymi osobami, którym potencjalnie nie leży na sercu Twoje dobro. Zawsze najlepiej jest rozważyć rodzaje działań

przygotowawczych, które można wdrożyć. Możesz rozważyć zorganizowanie odprawy przyjaciółom i sojusznikom, aby sprawdzić, czy oni również będą gotowi stanąć w twojej obronie tego dnia. Z pewnością nie ma zasady, że należy pozostawić bez zastrzeżeń to, co członkowie komisji powiedzą danego dnia. Rzeczywiście, jeśli nie zostanie to zakwestionowane, niektórzy uznają to za przyznanie się do winy. W przypadku trudniejszych kwestii komisje będą zwracać się do ofiar lub osób, które najbardziej ucierpiały. Pomaga im to w zbudowaniu sprawy przeciwko sprawcom, którzy często ujawniają się w późniejszym terminie. Na przykład Komisja Specjalna ds. Kultury, Mediów i Sportu w ramach dochodzenia w sprawie „technologii immersyjnych i uzależniających” zebrała dowody od graczy, którzy mieli rzeczywiste problemy finansowe w wyniku grania w gry wideo. W przypadku Oxfamu pisemne zeznania sporządzone przez eksperta ds. zabezpieczeń Williama Andersona zapewniły wszystko, na co liczyły entuzjastyczne media. Komentarze były dokładnie tym typem, który zmusza rządy i organy regulacyjne do podjęcia działań

Zamiast skupiać się na nieodłącznym ryzyku, jakie kryzysy pomocowe stwarzają dla osób bezbronnych, nadrzędne obawy Oxfam były dwojakie. Po pierwsze, poszerzenie usług, czyli „penetracja marki”, jak to słyszałem (były nawet dyskusje o „zwiększaniu udziału w rynku”), a po drugie, „ryzyko reputacji”.

Jeśli szukasz przykładu, jak nie należy się zachowywać, przyjrzyj się ówczesnemu dyrektorowi generalnemu TSB Paulowi Pesterowi współpracującemu z Komisją ds. Skarbu³, wyjaśniającemu niepowodzenia usług i systemu informatycznego TSB. Jak powiedział wówczas Guardian: „Każdy ambitny młodszy dyrektor banku powinien jeszcze raz uważnie przyrzeć się temu przesłuchaniu, jako przykład tego, jak nie postępować z komisją specjalną”. Niektóre przesłuchania są celowo organizowane dla teatru czystego. W wyniku przesłuchań Komisji Skarbowej w sprawie kryzysu bankowego po 2008 r. byli dyrektorzy banków zasiedli w tym samym panelu. Każdy po kolei przeproszał, że nie zrobił więcej, aby zapobiec upadkowi banków. Pod wieloma względami sektor bankowy nie odzyskał jeszcze swojej reputacji z czasu upadku. To nie było tak, że sektor był od początku świecącym światłem, a wyzwania wciąż się kumulują – niewłaściwa sprzedaż produktów, zamykanie oddziałów i awarie IT, żeby wymienić tylko kilka. Jeśli chodzi ostatnio o mechanizmy wsparcia związanego z pandemią Covid-19, banki w Wielkiej Brytanii ponownie znalazły się pod presją w związku z zarządzaniem programami wsparcia biznesu. Groźba nowych regulacji rządowych pozostaje dla sektora bardzo realna, a wszelkie błędy mogą go drogo kosztować. Iain Anderson, współzałożyciel i prezes wykonawczy Cicero/AMO, zgodził się z tym, sugerując, że:

Wystąpienie w komisji specjalnej może zbudować lub zniszczyć markę lub osobę. Odpowiedni ton jest kluczowy, ale także bycie na bieżąco ze wszystkimi pytaniami, które możesz otrzymać. Przygotowanie i empatia są kluczowe. Rozwiąż swój problem, zanim się pojawisz, lub przyjdź uzbrojony w zalecenie dotyczące polityki publicznej, w które parlamentarzyści mogą się wgryźć.

Spośród szeregu źle prowadzonych sesji wskazał trzy przykłady:

- Matt Barrett – kiedy był dyrektor generalny Barclays pojawił się przed Komisją ds. Skarbu, powiedział, że nie pozwoli swojej córce korzystać z karty Visa ze względu na wysokie oprocentowanie. Wkrótce potem musiał opuścić bank, ponieważ jego reputacja została poważnie nadszarpnięta.
- Rupert Murdoch – występując przed Komisją Specjalną ds. Kultury, Mediów i Sportu w związku z włamaniem do telefonu, do którego doszło do niektórych tytułów należących do jego News International, Murdoch powiedział „to najskromniejszy dzień w moim życiu”, ale niestety nie ktoś mu uwierzył. Sir Philip Green – występując przed Komisją Specjalną ds. Pracy i Emerytur, mówiąc o programie emerytalnym brytyjskich sklepów domowych, okazał swoją pogardę dla tego procesu, warcząc na parlamentarzystów: „Czy moglibyście nie patrzeć na mnie w ten sposób? To naprawdę niepokojące”

Mówiąc o wiele bardziej pozytywnie, Iain chciał wskazać na:

- Dyrektor generalny AXA, Paul Evans, występujący przed Komisją Specjalną ds. Transportu, mówiąc, że jego firma obejmie pozycję lidera i wprowadzi zakaz pobierania opłat za polecenia dla prawników ściągających karetki pogotowia.
- Dyrektor naczelny Blackstone David Blitzler występujący przed Komisją Specjalną ds. Skarbu w związku z dochodzeniem w sprawie private equity, pokazujący długoterminowy charakter inwestycji swojej firmy, a następnie stając się częścią komisji rządowej. Nastąpiło to po burzy w mediach, kiedy jeden z zarządzających funduszem powiedział, że płaci niższy podatek niż sprzątaczką.

Iana Vidal, czołowa specjalistka ds. spraw publicznych, podkreśliła potrzebę wysłania odpowiednich osób w celu złożenia zeznań. Inaczej mówiąc, liczy się staż pracy. Jeżeli komisja uważa, że nie będzie rozmawiać z kimś na samym szczycie organizacji, może to od samego początku zepsuć stosunki. Iana podkreśliła dochodzenie Komisji Kultury, Mediów i Sportu w sprawie dezinformacji podczas Covid-19, w którym uczestniczyli przedstawiciele Google, Twittera i Facebooka:

Myślę, że to zawsze było trudne przedstawienie, ponieważ te firmy nie wysłały przedstawicieli wyższego szczebla, ale wygląda na to, że nie udało im się odpowiedzieć na pytania komisji, więc teraz są wciągani, aby przejść przez całą sprawę jeszcze raz – mniej niż idealny wynik.

Jest to kwestia kluczowa, jeśli chodzi o dowolny okres w centrum uwagi politycznej. Rzadko są to zdarzenia jednorazowe. Zamiast tego, gdy już pojawi się światło reflektorów, zwykle pozostaje.

Lekcja – nigdy nie lekceważ teatru przestępstwa i zagrożeń dla reputacji, jakie mogą one przynieść

„Dobrym” tego przykładem będzie niewątpliwie COVID-19. Nadal będzie prowadzone dochodzenie w sprawie tego, kto, co i kiedy zrobił. Wiele z nich obejmie także przedsiębiorstwa. Linie British Airways otrzymały już jeden z najbardziej krytycznych raportów komisji specjalnej ostatnich lat. Opublikowawszy raport na temat wpływu pandemii koronawirusa na sektor lotniczy, przewodniczący Komisji Transportu, poseł Huw Merriman, powiedział:

Wpływ koronawirusa może niestety oznaczać, że utrata części stanowisk pracy w sektorze lotniczym będzie uzasadniona. Zachowanie British Airways i jej spółki-matki, IAG, nie jest takie. Jest on znacznie poniżej standardów oczekiwanych od każdego pracodawcy, szczególnie w świetle skali dotacji podatników w dobie ogólnokrajowego kryzysu. Niedopuszczalne jest, aby firma próbowała wprowadzać zmiany na takim poziomie pod przykrywką pandemii. Wydaje się, że to bezmyślne niszczenie lojalnej siły roboczej nie może obejść się bez sankcji – ze strony rządu, parlamentarzystów lub płacących pasażerów, którzy w przyszłości mogą wybrać inaczej. Uważamy to za hańbę narodową.

To właśnie ta ostatnia uwaga odbiła się szerokim echem i choć firma kwestionowała wnioski komisji, nie ma wątpliwości, że wyrządzona jej krzywda reputacji została naruszona. Przynajmniej British Airways ma podstawy do pogodzenia się z rządem i politykami.

Błędy polityczne

Dotarcie na wyżyny przywództwa w organizacji nie oznacza od razu umiejętności radzenia sobie z rządem, polityką czy politykami. Problem w tym, że wiele osób lubi tak myśleć, a to może prowadzić do problemów. Być może nie rozmawiają ze specjalistycznymi zespołami, które są dla nich dostępne w firmie lub jako konsultanci, i często wolą podążać własną ścieżką, aby robić to, co instynktownie uważają za słuszne. Oto pięć najczęstszych błędów popełnianych przez liderów w kontaktach z interesariuszami politycznymi:

- Brak umiejętności słuchania – Politycy, mając najlepszą wolę na świecie, lubią rozmawiać i mają opinie, dlatego ważne jest, aby być przygotowanym na ich właściwe rozważenie i wysłuchanie. Pojawi się naturalna pokusa, aby przedstawić swoją stronę bardzo zdecydowanie, ale im częściej będziesz stosować takie podejście, tym mniej prawdopodobne będzie, że będzie ono skuteczne. Jak już wspomniano, kluczową rzeczą do zapamiętania jest to, że politycy są bardzo różni – oni kandydują w wyborach, podczas gdy przywódcy organizacji tego nie robią. Oznacza to, że ich motywacje i wymagania różnią się od Twoich. Mogą się pokrywać, ale może się to zdarzyć tylko przez bardzo krótki moment. Najważniejsze jest uchwycić ten moment.

- Brak przeszkolenia – Szkolenia są często oferowane, ale poziom samookaleczenia często może prowadzić do założenia, że nie jest ono potrzebne. Szybkie odniesienie do niektórych dochodzeń omawianych w tym rozdziale i późniejsze doniesienia w mediach powinny wystarczyć, aby zmienić zdanie. Odbędzie się szkolenie w zakresie mediów, więc dlaczego nie szkolenie w zakresie zaangażowania politycznego?

- Obsesja na punkcie „góry” – ludzie na najwyższych szczeblach władzy nie zawsze są tymi, z którymi trzeba się kontaktować. Zły list wysłany w pośpiechu do premiera lub prezydenta może sprawić, że przywódca poczuje się lepiej, ale jest mało prawdopodobne, że będzie skuteczny. W niektórych okolicznościach rozpoczęcie od góry może spowodować opóźnienia, które mogą utrudnić rozwiązanie problemu, a w najgorszym przypadku może nawet przynieść efekt przeciwny do zamierzonego.

- Brak docenienia poprzednich kontaktów i stanowisk – Nie każde spotkanie zaczyna się od czystej kartki papieru: większość organizacji ma historię związaną z konkretną osobą, partią polityczną lub kwestią polityczną. Bez pełnych faktów i wiedzy na temat każdego z nich można popełnić błędy. Lider musi znać problemy ze wszystkich stron i pytania, które prawdopodobnie się pojawią. Istnieje ryzyko, że nie będzie to odpowiednia osoba do poprowadzenia spotkania. Jednak dzięki wczesnym dyskusjom wewnętrznym wszystkie te kwestie można rozwiązać i uzgodnić. Jeśli tak się nie stanie, nieoczekiwana i przykra niespodzianka może nastąpić dopiero podczas samego spotkania, a do tego czasu szkody mogą już zostać wyrządzone.

- Brak skruchy – po prostu lider nie jest najważniejszą osobą w pomieszczeniu. Może to być dla niektórych szokiem, a umiejętność okazania pewnego szacunku jest doceniana przez wielu polityków. W zależności od okoliczności zaręczyn może zaistnieć potrzeba pewnego poziomu otwartości lub przeprosin. Ponownie, może to wrócić do dobrego przygotowania. Jeśli politycy uważają, że jesteś tępy lub nie mówisz otwarcie o problemach, relacje mogą szybko się zepsuć. Seria kluczowych esejów może sprawdzić się w krótkich wywiadach medialnych, ale nie sprawdzi się w bardziej szczegółowym zaangażowaniu politycznym

Wiele z tych działań tak naprawdę koncentruje się na dobrej komunikacji, chęci poszukiwania i słuchania dostępnych porad oraz znajomości potrzeb odbiorców.

Lekcja – nigdy nie lekceważ znaczenia szacunku w stosunkach politycznych

Wiele z tych działań tak naprawdę koncentruje się na dobrej komunikacji, chęci poszukiwania i słuchania dostępnych porad oraz znajomości potrzeb odbiorców.

Lekcja – Nigdy nie lekceważ znaczenia szacunku w życiu

Związek polityczny

Polityka i rząd są uważane przez kadre kierowniczą za obszary, którymi mogą zająć się samodzielnie. Rzeczywistość jest taka, że można wyrządzić prawdziwe i trwałe szkody. Reputację można postawić na szali. Politycy wszystkich szczebli rzeczywiście mają władzę i mają przed sobą szereg oczekiwań. Złe działania i zaangażowanie mogą w rzeczywistości zwiększyć poziom kontroli. Przywódcy powinni o tym pamiętać, zanim po prostu nawiążą kontakt z politykami. Sami politycy nie chcą cierpieć z powodu poczucia winy przez skojarzenie. Jakie głosy prawdopodobnie zyskają, stojąc u boku jakiegokolwiek organizacji lub osoby o złej reputacji? Można także pozyskać kapitał polityczny, jeśli politycy będą postrzegani jako zdecydowani i skutecznie radzący sobie z tymi, którzy cieszą się złą reputacją. Silni politycy podejmujący działania zdobywają głosy! Formy interwencji mogą być różne – od bezpośrednich ataków w mediach po środki regulacyjne, przesłuchania komisji i dochodzenia wskazanego rodzaju. Mark Zuckerberg złożył zeznania przed Komisją Usług Finansowych Izby Reprezentantów, koncentrując się głównie na planach Facebooka dotyczących Libry, własnej kryptowaluty. Najciekawsza podczas sesji była wypowiedź Zuckerberga: „Rozumiem, że nie jesteśmy teraz idealnym posłańcem. W ciągu ostatnich kilku lat stanęliśmy przed wieloma problemami i jestem pewien, że ludzie chcieliby, aby ktoś inny niż Facebook przedstawił ten pomysł”. Było to wyraźne uznanie związku pomiędzy środowiskiem politycznym a reputacją. W tym przypadku Zuckerberg zdał sobie sprawę, że współpraca Facebooka z rządem została skażona jego reputacją. W przypadku Facebooka cieszący się niegdyś znakomitą reputacją został nadszarpnięty przez serię skandalów, ale także skargi, że nie zrobił wystarczająco dużo lub nie podjął działań wystarczająco szybko, aby uporać się z napotkanymi problemami. Dało to politykom „pozwolenie” na podjęcie działań. W rezultacie Facebook nie jest słuchany, co może wyrządzić mu realne szkody, zarówno w zakresie interwencji politycznej (podatki, regulacje itp.), jak i braku pozwolenia na rozwój nowych pomysłów lub koncepcji, które wymagają pewnych politycznych lub porozumienie regulacyjne. Przykład Facebooka jest ostrym ostrzeżeniem dla innych.

Czasami trzeba wstać

Nie każdy komentarz polityczny jest mile widziany, a czasami politycy po prostu myślą się. Może występować tendencja do unikania odpowiedzi. Ryzyko można uznać za zbyt wysokie, jeśli porówna się je z często ograniczonymi korzyściami. „Zranieni” politycy potrafią przecież reagować w sposób dość stanowczy i głośny, wpływając bezpośrednio na reputację. Może wystąpić reakcja przeciwna ryzyku, w ramach której priorytetem będzie uniknięcie perspektywy eskalacji problemu nie do poznania. Może się to zdarzyć, jeśli zaangażowani politycy naprawdę poczują się tak, jakby zostali wyróżnieni lub jeśli reakcja będzie zdecydowanie zbyt radykalna. Bardzo często wystarczy, aby politycy usłyszeli drugą stronę historii. Sięganie po pomoc w celu zapewnienia równowagi i perspektywy oraz skorygowania wszystkiego, co jest rzeczywiście złe, jest więcej niż akceptowalne i należy do tego zachęcać. Ton i treść są kluczowe, ale zasada odpowiadania jest prawidłowa. Słabe informacje i błędne opinie mogą być udostępniane wśród odbiorców polityki lub polityki, tak samo jak w przypadku innych osób. Jeśli nic z nimi nie zostanie zrobione, istnieje ryzyko, że staną się akceptowaną mądrością. Wtedy jeszcze trudniej będzie to skorygować.

Warto rozważyć niektóre z tych podejść:

- Nie „chowaj się” za organizacjami branżowymi lub członkowskimi – zamiast tego bądź przygotowany na wyznaczenie innej linii, jeśli zajdzie taka potrzeba. Rządy zawsze chcą bezpośrednio kontaktować się z organizacjami, ponieważ one również zdają sobie sprawę z ograniczeń wynikających ze stosowania podejścia zbiorowego.

- Wykorzystuj wszelkie informacje polityczne i monitorowanie – aby mieć pewność, że organizacja wie, co ludzie mówią o niej i jej problemach. Dopiero przy takim poziomie szczegółowości można rozważyć, czy i jak zareagować.

- Przekazuj „krytykę” we właściwy sposób – może istnieć instynkt, aby wyrażać się jasno i stanowczo, żądając wycofania się itp. Liderzy wyższego szczebla często mogą nalegać na tego typu reakcję, ponieważ komentarze polityka wydają się obelgami na ich podejściu lub strategii – tj. bezpośrednio na nich. Bardziej osobiste, dyskretne podejście jest zawsze lepsze niż zwykłe „krzyczenie” za pośrednictwem mediów.

- Bądź przygotowany na domaganie się jakiejś formy zadośćuczynienia – nie finansowego, ale wyjaśnienia w przyszłej debacie lub nawet pomocy w jednej z Twoich kwestii w przyszłości. Nie zaczynaj od sposobu myślenia, w ramach którego politycy są oznaczeni jako „wrogowie” lub „przeciwnicy”. Mogą okazać się Twoimi nowymi najlepszymi przyjaciółmi!

- Pamiętaj, że status to nie wszystko – oznacza to traktowanie nowo wybranych przedstawicieli w taki sam sposób, jak bardziej uznane głosy. Złe wrażenie, które pozostawiono na samym początku, może być niezwykle szkodliwe, zwłaszcza jeśli ci ludzie zrobią karierę. Innymi słowy, nie zwalnij nikogo tylko dlatego, że nie jest on teraz ważny. Politycy często mogą mieć długie kariery.

Liderzy nie powinni bać się bronić siebie i swoich organizacji. Często zdarza się, że informacje docierają do ludzi we właściwym czasie. Jeśli jednak oni nie będą gotowi się bronić, nikt inny tego nie zrobi.

Lekcja – Nie myl szacunku z niemożnością stanięcia w obronie siebie i swojej organizacji

Ogólnie

Odbiorcy polityczni przywiązują większą wagę do reputacji, niż wielu przywódców im to przyznaje. Zawsze opowiadam się za proaktywnym podejściem do odbiorców politycznych i tworzących politykę. Przynosi to lepsze rezultaty, ale i wymagania w zakresie uwzględnienia ich potrzeb i priorytetów, a nie tylko własnych liderów. Jeśli wygląda na to, że lider jest egocentryczny i buduje relację wyłącznie dla własnych celów, wówczas relacja jest zagrożona. Taka wymiana transakcyjna w ogóle nie jest relacją i nie będzie miała długoterminowej przyszłości. Zamiast tego w zaangażowaniu należy wziąć pod uwagę presję wywieraną na polityków – ramy czasowe, kto może stawiać im wymagania, co muszą dostarczyć itp. Istnieje wiele potencjalnych pułapek, które zwiększają poziom ryzyka politycznego każdej organizacji, a co za tym idzie, potencjalną uszkodzenie reputacji:

- Nie słuchanie rządu – po prostu nie zwracanie uwagi na to, co rząd mówi i robi, oznacza, że organizacje nie mają pojęcia, jakie są priorytety polityczne rządu, jaki jest jego kierunek i co prawdopodobnie się wydarzy. Brak informacji oznacza, że są one źle przygotowane do wykorzystania szans i zareagowania na potencjalne zagrożenia. Najbardziej szkodliwy może być atak zaskoczenia.

- Oddzielenie organizacji od polityki publicznej – Samo założenie, że jakkolwiek organizacja w pełni przestrzega najnowszych przepisów, nie wystarczy, aby zapobiec powstaniu problemów. Pozostawienie rozwoju polityki urzędnikom i politykom może prowadzić do niezamierzonych konsekwencji. Potrzebują zewnętrznej wiedzy specjalistycznej, aby móc kształtować swoją politykę. Brak zaangażowania oznacza, że nowe zasady mogą oślepić organizację.

- Myślenie, że jakkolwiek organizacja jest większa od polityków – Udzielanie odpowiedzi za pośrednictwem mediów, na forum komisji lub podczas dochodzenia rzadko jest rozsądne. Nawet najpopularniejsze marki rzadko są w stanie przeciwstawić się konsekwentnym atakom polityków.

Wejście w tryb słuchania i angażowania jest bardziej przydatne niż atak, niezależnie od tego, jak nieuzasadniona jest według ciebie krytyka.

- Nie myśleć jak polityk – potrzeba bycia wybranym sprawia, że politycy różnią się od reszty z nas. Może to mieć wpływ na to, jakie pytania się pojawią, jak organizacja będzie traktowana i jakie opcje będą dla niej dostępne. Brak myślenia jak politycy i brak zrozumienia ich motywacji i potrzeb stawia organizację w niekorzystnej sytuacji. Politycy rzadko zachowują się w sposób, w jaki zachowałby się na przykład biznes, a jeśli ktoś sądzi, że tak się stanie, to popełni błędy.
- Brak przyjaciół ani sojuszników politycznych – sieci są potrzebne we wszystkich dziedzinach życia i zaangażowanie polityczne nie jest tu wyjątkiem. Stworzenie sieci politycznej może być tak proste, jak rozpoczęcie od przedstawicieli wybranych na szczeblu lokalnym, a następnie jej poszerzanie z czasem. Sieć ta może pomóc w zapewnieniu porad i wskazówek, jeśli coś pójdzie nie tak, a nawet może być gotowa stanąć w Twojej obronie w trudnych chwilach.
- Klasyczny upadek – w końcu, po zgrzytaniu zębów i ogólnym lamentowaniu w mediach, organizacje wprowadzają zmiany lub i tak muszą się do nich dostosować. Wszystko to wydłuża okres ryzyka i niepewności, powoduje większe szkody dla reputacji i świadczy o słabości. To samo w sobie jest najwyższą ironią losu – próba wyglądanania na silnego i walki, ostatecznym rezultatem jest słabość. Nie oznacza to, że organizacje nie powinny bronić się, ale wstępną ocenę należy dokładnie rozważyć, a nie pochopnie. Zwłaszcza jeśli przywódcy nie mają wystarczającej liczby pracowników, osiągnięcie tego może być trudne.

Jeśli uda się uniknąć tych pułapek, profil ryzyka politycznego będzie znacznie łatwiejszy do opanowania. Choć w budowaniu zaufania politycznego nie ma dróg na skróty, inwestycja jest tego warta. Jeśli jednak nie spojrzysz na swoją reputację z perspektywy politycznej, nie będziesz skutecznie zarządzać ryzykiem

PRZEWIDYWANIE ATAKU

Jeśli nadchodzi atak, co możesz zrobić, aby się chronić i jakie są najlepsze sposoby na utrzymanie swojej reputacji? Część tego, co należy zrobić, może być całkiem przyziemna, ale koncentruje się na umiejętności „z ręką na sercu” wyjaśnienia swoich działań. Oznacza to posiadanie procesów, systemów i ludzi, ale jednocześnie dobre prowadzenie dokumentacji. Dobre prowadzenie rejestrów jest nie tylko bardzo potrzebne w przypadku jakiegokolwiek formy interwencji regulacyjnej, ale pozwala również na udzielanie dokładnych odpowiedzi, gdy zainteresowane strony szukają odpowiedzi. Konieczność udzielania dokładnych odpowiedzi może wydawać się rażąco oczywista, ale rzeczywistość jest taka, że próba zebrania szczegółów problemu w krótkim czasie pod presją mediów nie jest łatwym zadaniem. Jest to sytuacja, w której łatwo mogą wkraść się błędy. Jeśli te błędy zostaną ujawnione, poziom szkody dla reputacji jeszcze bardziej wzrośnie. Istnieje wyraźna potrzeba wprowadzenia wewnętrznych zasad i procedur, ale głównym zadaniem jest zapewnienie ich przestrzegania. Częścią tego jest posiadanie regularnie aktualizowanego planu kryzysowego. Kluczowymi aspektami każdego dobrego planu są:

- Bądź krótki i zwięzły, tak aby można go było wykorzystać pod presją.
- Dołącz dane zespołu i dane kontaktowe.
- Przydzielaj role i obowiązki, wewnętrzne i zewnętrzne.
- Zezwalaj na dostęp do kluczowych materiałów.
- Wyjaśnij procesy, które należy zastosować.

- Zapewnij listę interesariuszy wraz z danymi kontaktowymi, aby ułatwić zaangażowanie.
- Być przechowywany/przechowywany w miejscu, w którym można go łatwo znaleźć.

Niestety, zbyt łatwo jest stracić rachubę przypadków nadużyć, mizoginii i rasizmu we wszystkich typach organizacji i wszystkich sektorach. Czasami jest to spowodowane zachowaniem jednej osoby, ale często kultura organizacji pozwala na takie zdarzenia. Czasami takie zachowanie może zostać zaakceptowane. W innych przypadkach można podjąć kroki, aby po cichu kogoś usunąć, ale kultura danej osoby nie może zostać zakwestionowana. Można mieć tylko nadzieję, że wraz z ruchami takimi jak #MeToo i Black Lives Matter wkraczamy w nową fazę, w której takie zachowanie jest po prostu niedopuszczalne. Ale nawet jeśli tak się stanie, konieczne jest posiadanie polityki jasno określającej, co jest dopuszczalne, a co nie, tak aby w przypadku napotkania niewłaściwego zachowania można było szybko podjąć działania. Jeśli nadużycie stanie się kwestią reputacji, organizacja będzie przynajmniej w stanie opracować pełną reakcję obejmującą wszystko, od celów organizacji po obowiązujące zasady, które umożliwiły natychmiastowe i zdecydowane działanie. Winę ponosi raczej niewłaściwe zachowanie jednostki niż kultura całej organizacji. Zdarzają się sytuacje, gdy organizacje próbują zyskać wiarygodność i poprawić swoją reputację, związując się z ruchem. W przypadku Black Lives Matter okazało się, że wielu dużych graczy korporacyjnych nie mogło się doczekać, aż wyrazi swoje poparcie dla tego ruchu. Wiele osób zdecydowało się na przykład opublikować na Instagramie czarne kwadraty w ramach Blackout Tuesday, aby wyrazić solidarność. Ale ma to oddźwięk i znaczenie tylko wtedy, gdy polityka i etos tych firm potwierdzają to wsparcie. W przeciwnym razie będzie to nic innego jak płytkie wirowanie, które w rzeczywistości będzie na nich źle wpływać, jeśli wyjdą na jaw przykłady złego zachowania. Jednym z takich przykładów jest L'Oréal Paris i modelka Munro Bergdorf, o której mowa w Rozdziale 4. Została zwolniona w 2017 roku przez L'Oréal Paris po opublikowaniu w mediach społecznościowych wpisu na temat „przemocy rasowej wobec białych ludzi”. Firma zdecydowała się opublikować własne wiadomości wspierające Black Lives Matter, ale Bergdorf wezwał ją w wątku na Twitterze.

Wyrzuciłeś mnie z kampanii w 2017 roku i rzuciłeś wilkom na pożarcie za mówienie o rasizmie i białej supremacji. Bez obowiązku staranności, bez namysłu. Musiałem radzić sobie z rozdzieraniem przez światową prasę, ponieważ TY nie chciałeś rozmawiać o rasizmie. NIE wolno ci tego robić. To NIE jest w porządku, nawet w najmniejszym stopniu.

Bergdorf rozmawiał z nową prezes L'Oréal Paris, Delphine Viguier, która przeprosiła za sposób, w jaki rozwiązano tę kwestię w 2017 r., a Bergdorf zgodził się dołączyć do brytyjskiej rady doradczej firmy ds. różnorodności i włączenia społecznego. Wyglądało na to, że firma podjęła pierwotną decyzję w przekonaniu, że ochroni to jej markę i reputację. Decyzja ta była sprzeczna z jej późniejszymi stanowiskami. Chociaż podjęto natychmiastowe działania zaradcze, kontaktując się z Bergdorf, na szczęście okazała się ona wspaniałomyślna i zdecydowała, że można zyskać więcej, korzystając z oferowanej możliwości. Nie zawsze tak będzie.

Lekcja – Śledź poprzednie stwierdzenia i stanowiska, aby zapewnić spójność w czasie

Każde podejście tego typu wymaga rozważenia i przeanalizowania kultury organizacji przed złożeniem wspierających oświadczeń lub dołączeniem do jakiejś sprawy. Nie oznacza to, że tylko ci, którzy mają doskonałe osiągnięcia, powinni rozważyć udzielenie wsparcia, ale uznanie, gdzie może być konieczna zmiana zachowania, jest istotną częścią wsparcia. Zamiast zacierać pęknięcia lub je ignorować, jeśli chcemy osiągnąć korzyści w zakresie reputacji, należy uwzględnić zmiany w zachowaniu i kulturze i zająć się nimi.

Lekcja – przyjrzyj się proponowanej zmianie z perspektywy makro, a następnie skup się na mikro, aby sprawdzić wpływ na reputację

Jedną z kluczowych ról liderów w kontekście reputacji jest umiejętność spojrzenia na organizację jako całość. W tym celu powinni czerpać z wiedzy i spostrzeżeń innych. W *The Reputation Game* Waller i Younger dokonują rozróżnienia między sieciami otwartymi i zamkniętymi. Tym ostatnim brakuje wyzwań i prowadzą do nieaktualnego myślenia. To samo można powiedzieć o zamkniętych zespołach przywódczych i ich niekorzystnym wpływie na zarządzanie reputacją. Organizacja, która pozwala sobie na otwartość na wyzwania, to taka, która jest lepiej przygotowana do zarządzania swoją reputacją. Koncepcja „mówiących prawdę” w organizacjach została podkreślona w podcaście *Masters of Scale* autorstwa przedsiębiorcy, inwestora i autora Reida Hoffmana². Ideę tę można wykorzystać również w zarządzaniu reputacją. „Mówcy prawdy” mogą pomóc organizacjom rozpoznać nową rzeczywistość i dostosować się do niej. Jeśli przywódcy nie słuchają reputowanych „mówców prawdy”, szkody są nieuniknione. Kultura organizacji musi umożliwiać wewnętrzne dyskusje, ale muszą też istnieć odpowiednie kanały, dzięki którym odpowiednie informacje mogą dotrzeć do właściwych osób na właściwym poziomie. Kultura ta musi istnieć w każdej części organizacji. „Mówcy prawdy” muszą czuć się bezpieczni i wolni od konsekwencji, co wymaga poziomu otwartości i przejrzystości. Wyzwanie może pochodzić zarówno od wewnątrz organizacji, jak i od interesariuszy zewnętrznych. Zarządzanie interesariuszami nie powinno polegać jedynie na przekazywaniu kluczowych komunikatów właściwym osobom, ale także na ich słuchaniu. Informacje zwrotne należy zebrać i przekazać, aby w razie potrzeby można było podjąć działania. Zbyt wiele organizacji nie uważa, że zarządzanie interesariuszami polega na dialogu. Powinni, w przeciwnym razie nie zarządzają swoim ryzykiem. To, że informacja zwrotna pochodzi ze źródła zewnętrznego, nie oznacza, że nie należy jej traktować poważnie. Prawda jest taka, że należy podejść do tego poważniej. Krytyczne informacje zwrotne od zewnętrznych interesariuszy wskazują na potencjalne awarie systemowe:

- a) Komunikacji – podejmowane są działania, ale publiczność nie jest tego świadoma.
- b) Systemów – nie podejmuje się działań.
- c) Słuchania – opinia została rozważona i zignorowana.

Lekcja – potraktuj zarządzanie interesariuszami jako ciągły dialog

Przywódtwo myślowe

Niezwykle istotne jest, aby organizacje wykorzystywały każdą okazję do poprawy swojej reputacji. Możliwości te są dostępne dla wszystkich typów organizacji i niekoniecznie są nadmiernie uciążliwe pod względem kosztów. Zamiast tego wymagają, aby organizacje umieściły zarządzanie reputacją na pierwszym miejscu w swoich działaniach. Przemysłane przywództwo może zaoferować wiele korzyści, które pomogą poprawić reputację. Przemysłane przywództwo może wyróżnić Cię na tle konkurencji i pomóc w ustaleniu planu działania. Pozwala wyróżnić się na tle „innych”. Oznacza to, że organizacje muszą nadal rozwijać swój program, nadal generować nowe pomysły i reagować, gdzie tylko mogą. W ten sposób mogą spróbować zająć trochę miejsca. Nikt nie ma po prostu prawa do przestrzeni. Często uważa się, że przywództwo myślowe buduje się głównie przy użyciu formy pisemnej (książki, blogi itp.) udostępnianej różnymi kanałami (Twitter, Facebook, LinkedIn itp.). Tradycyjne media również mogą być skutecznym kanałem, ale mogą być jeszcze skuteczniejsze osobiście, na konferencjach i wydarzeniach networkingowych. Przemysłane przywództwo można rozwijać w przypadku pojedynczej osoby lub organizacji, a cel bycia postrzeganym jako myślący lider może leżeć w centrum kampanii komunikacyjnej. Najlepsi przywódcy trzymają się swojej specjalizacji i rozumieją, że niekoniecznie mają

kwalifikacje, aby sięgać daleko i myśleć w niezwiązanych ze sobą sprawach. W wybranym obszarze mogą pomóc w przeszukaniu horyzontów i popchnięciu nowego myślenia.

Lekcja – Przywództwo myślowe nie polega tylko na pisaniu, przybiera wiele form

Projektując program przemyślanego przywództwa, powinien on:

1) Weź pod uwagę najnowsze problemy – pamiętaj, aby szybko reagować na najnowsze wydarzenia. To wtedy potencjał szerszych możliwości medialnych jest największy, ponieważ odbiorcy będą zwracać większą uwagę na natychmiastowe reakcje na coś nowego.

2) Powiedz coś nowego – czerpiąc informacje z różnych źródeł i próbując znaleźć punkt widzenia lub zinterpretować informacje w sposób, którego brakuje innym. Jest to rodzaj spostrzeżeń, który szczególnie decydenci uważają za przydatny. Niezależnie od tego, czy nadal żyjemy w epoce kształtowania polityki opartej na dowodach, czy też „faktów alternatywnych”, nadal nic nie zastąpi możliwości czerpania i podkreślania doświadczeń z prawdziwego życia.

3) Wprowadź nową perspektywę – często trudno jest znaleźć miejsce w danym obszarze polityki, dlatego program musi identyfikować i wykorzystywać obszary wiedzy specjalistycznej poszczególnych osób lub organizacji. Perspektywa powinna odzwierciedlać tę wiedzę specjalistyczną, a nie tylko wąskie interesy komercyjne. Może to oznaczać zaczerpnięcie myśli z wnętrza organizacji w celu przedstawienia perspektywy.

4) Upewnij się, że to, co zostało powiedziane, jest autentyczne – jeśli stanowisko za bardzo zakrawa na postawę polityczną lub medialną, nie będzie miało pożądanego wpływu. Takie stanowisko można zbyt łatwo odrzucić. Zamiast tego musi odzwierciedlać prawdziwe zrozumienie danej sprawy i osobiste zaangażowanie. Należy unikać wszystkiego, co można uznać za oportunistyczne, ponieważ podważa to Twoją wiarygodność i reputację w zakresie przywództwa myślowego.

5) Myśl poza sektorem – opracowując narrację, zastanów się nad tym, jak temat wpływa na innych, poza bezpośrednimi zainteresowanymi lub sektorami. Na przykład nowa polityka, która będzie miała szersze konsekwencje, wzbudzi zainteresowanie szerokiego grona odbiorców.

6) Przyciągaj innych – współpraca z innymi może pomóc wzmocnić kompetencje przywódcze. Pomocne może być także „pożyczanie” z reputacji innych osób. Tylko uważaj, kogo wybierasz, ponieważ skojarzenia mogą również zaszkodzić reputacji.

Tak jak wiedza o tym, czego chcą Twoi odbiorcy, jest kamieniem węgielnym zarządzania reputacją, tak samo jest to podstawą przemyślanego przywództwa. Każdy, kto aspiruje do roli lidera myśli, musi być świadomy zainteresowań docelowych odbiorców. Należy wziąć pod uwagę to, co chce wiedzieć docelowa publiczność. Oznacza to poświęcenie czasu na sprawdzenie tego, co może nastąpić nieformalnie w drodze dyskusji lub bardziej formalnie, na przykład poprzez ankiety. Pomoże to w budowaniu wpływu. Im bardziej docelowej publiczności zaofერuje się coś istotnego i wartościowego, tym większy wpływ będzie rósł. Wpływ oznacza jednak także utrzymywanie kontaktów i budowanie ich w miarę upływu czasu, bycie proaktywnym poprzez tworzenie sieci kontaktów i wykorzystywanie okazji do nawiązywania nowych relacji. Należy dołożyć wszelkich starań, aby skierować myśli do ważnych osób; nikt nie powinien polegać na szczęściu, aby cię znaleźć. Rekomendacje są naprawdę przydatne, dlatego poproś o pomoc osoby, które mają już dostęp do Twoich głównych celów. Każde podejście do przemyślanego przywództwa musi obejmować strategię zwiększania wpływu w czasie i ulepszania tworzenia sieci kontaktów w obszarach, w których może być słabsza. Jakie powinny być natychmiastowe kroki, aby zbudować swoją reputację poprzez wpływ i przemyślane przywództwo?

- 1) Poświęć czas na zidentyfikowanie i zrozumienie odbiorców.
- 2) Ucz się od rówieśników.
- 3) Bądź ekspertem, autorytetem.
- 4) Rozwijaj sieci.
- 5) Bądź na bieżąco z istotnymi kwestiami branżowymi.

Jednak nawet jeśli przywództwo przemysłane zostanie przyjęte jako podejście do budowania reputacji, istnieją pewne potencjalne pułapki:

- 1) Nie chodzi tylko o media – wyrażanie opinii za pośrednictwem mediów może przynieść rozgłos i uwagę, ale prawdziwe przywództwo przemysłane nie może ograniczać się tylko do komentarza. Podejście medialne musi opierać się na głębszym zaangażowaniu w problemy i na fundamentach. Komentarz medialny powinien być wisienką na torcie, a nie reprezentować całą treść myśli przywódczej.
- 2) Mieć podstawy – przemysłane przywództwo musi być bezpośrednio powiązane z tym, co robi organizacja. Nie należy po prostu zabiegać o media lub przestrzeń polityczną, aby zwrócić na siebie uwagę. W przeciwnym razie reakcja wielu osób będzie nieufna wobec komentarza, bez względu na to, jak bardzo będzie on uzasadniony. Przywództwo myślowe nie powinno sprawiać wrażenia po prostu oportunistycznego.
- 3) Kieruj się myślą przewodnią – zanim dokonasz jakiegokolwiek publicznego ogłoszenia na temat kwestii etycznych lub behawioralnych, musi być jasne, że organizacja sama przestrzega tego podejścia lub przynajmniej zmierza w tym kierunku. W przeciwnym razie istnieje niebezpieczeństwo płaczu „hipokryzja” lub „podwójne standardy”. Nie ma nic gorszego dla reputacji. Przemysłane przywództwo musi zostać dostosowane wewnętrznie i/lub zostać już wdrożone. Nigdy nie daj się złapać, mówiąc jedno, a robiąc co innego. To kolejny apel o dostosowanie retoryki do rzeczywistości.
- 4) Wykorzystuj możliwości polityczne – kiedy już mamy przemysłane przywództwo, nie ma nic złego w wykorzystywaniu możliwości politycznych. Oznacza to, że nie należy mieć obsesji na punkcie możliwości medialnych, ale myśleć o tym, w jaki sposób myślowe przywództwo wpisuje się w program rządowy. Może to odbywać się w drodze konsultacji, ale może również obejmować poszukiwanie odpowiednich platform do propagowania przemysłanego przywództwa – konferencje polityczne z udziałem grup parlamentarnych, poprzez prace komisji lub dochodzenia itp.
- 5) Rozwijaj się z biegiem czasu – Często przemysłane przywództwo można uznać za ustalone oświadczenie, oświadczenie o zamiarach lub podejście. Zamiast tego pomyśl o jego rozwoju z biegiem czasu. Nie musi to być od samego początku całkowicie ostateczne ani „właściwe”. Myślenie powinno rozwijać się z biegiem czasu w oparciu o opinie, dane i dowody z życia wzięte. Zdolność do przejrzystego rozłożenia tego na przestrzeni czasu może wzmocnić przemysłane przywództwo, wykazując zaangażowanie. Dobrym sposobem na to może być blog – a może nawet potraktować go jako profesjonalny pamiętnik starszego lidera?

Podcasty

Rozwój podcastów jest ogromny. Początkowo uważane za zjawisko występujące wyłącznie w USA, obecnie oficjalnie przeżywają „boom” w Wielkiej Brytanii i innych krajach, dlatego są traktowane poważnie jako skuteczny kanał komunikacji. Według raportu Audience Project Insights 2020 tygodniowe słuchanie podcastów (jako odsetek populacji online) według krajów wynosi: USA 34%,

Szwecja 31%, Dania 25%, Norwegia 29%, Wielka Brytania 24%, Finlandia 21% i Niemcy 16% i stale rośnie. Z danych Ofcom, brytyjskiego organu regulacyjnego usług komunikacyjnych, za 2019 rok wynika, że podcastów słucha co tydzień nieco ponad 7 milionów ludzi w Wielkiej Brytanii. Oznacza to wzrost o 24% w porównaniu z rokiem poprzednim, a w ciągu ostatnich pięciu lat liczba ta wzrosła ponad dwukrotnie. Daniel Stainsby, zastępca dyrektora zarządzającego ds. marketingu, uważa, że podcasty mogą odegrać cenną rolę w pomaganiu organizacjom w budowaniu reputacji, ponieważ:

Specjaliści ds. komunikacji rozumieją siłę opowiadania historii. Jak można ją wykorzystać, aby zwiększyć zrozumienie wartości organizacji, pogłębić więź z pracownikami, stawić czoła konkretnym wyzwaniom związanym z reputacją i wyróżnić ją na tle konkurencji. Podcasty są narzędziem do opowiadania historii, niezależnie od tego, czy przedstawiciel marki pojawia się w renomowanej firmie jako gość, czy też organizacja tworzy własną.

Jednak samo przekonanie, że podcasty są panaceum, jest błędne. Typowe błędy zidentyfikowane przez Daniela obejmują:

brak określenia głównych odbiorców i sposobów promowania treści wśród nich; wybranie zbyt szerokiego tematu (mówi się, że „bogactwo kryje się w niszach” – jeśli chcesz dotrzeć z dźwiękiem do szerokiego grona odbiorców, skorzystaj z tradycyjnych kanałów transmisji); mówienie o swojej firmie, a nie o tematach będących głównym przedmiotem zainteresowania docelowej grupy odbiorców; oraz brak oceny sukcesu wykraczającej poza w dużej mierze ilościowe wskaźniki dostarczane przez nawet najlepsze platformy hostingowe.

Wskazuje raczej najlepsze praktyki, na które organizacje powinny zwrócić uwagę, rozważając, czy podcasting przynosi im korzyści: „Platformy podcastów są zalane źle przemyślanymi i niedofinansowanymi treściami od marek, które zdecydowały się zanurzyć w tym formacie, zamiast podejść do niego z wymaganymi odwagą i zaangażowaniem, aby odnieść sukces” – Daniel twierdzi:

Najlepszą i najgorszą rzeczą w podcastingu jest niska bariera wejścia. W rezultacie w samej aplikacji Apple Podcast dostępnych jest obecnie ponad milion audycji podcastów. Marka powinna zatem podejść do oferowanej możliwości z taką samą dyscypliną zawodową, jaka obowiązuje we wszystkich kanałach komunikacji.

Jego zdaniem powinno to:

zaczynij od audytu krajobrazu podcastów, aby określić, jakie są możliwości. Jeśli uznasz, że warto opublikować artykuł, ustal, które kanały komunikacji marketingowej można wykorzystać do promocji, gdy już to zrobisz. Dopiero wtedy, mając świadomość tego, co chcą usłyszeć twoi odbiorcy, możesz przystąpić do przedprodukcji, korzystając z fachowego doradztwa i wsparcia produkcyjnego. Po wyprodukowaniu i dostarczeniu do odbiorców nie daj się zwieść liczbie odsłuchań. Zamiast tego pamiętaj o przeprowadzeniu badań ewaluacyjnych, aby naprawdę zmierzyć wpływ treści podcastu na reputację i zastosować się do zebranych spostrzeżeń, aby wykorzystać je w przyszłych odcinkach.

Jeśli chodzi o dobre przykłady podcastów, Daniel wskazuje Instytut Biegłych Księgowych w Anglii i Walii (ICAEW), który wykorzystywał podcasty:

pozycjonowanie 1,8 miliona biegłych rewidentów i studentów na całym świecie, a także samej organizacji zawodowej (która ma ponad 125 lat) jako strategicznych planistów biznesowych, którzy odgrywają kluczową rolę w budowaniu świata silnych gospodarek.

Osiągnęli to poprzez „wciągający i prowokujący do myślenia podcast finansowany przez markę zatytułowany More Than a Number, który porusza najważniejsze problemy, odkrywając stojące za nimi

liczby”. Była to jednak część szerszej kampanii marki, która miała pomóc tej profesji skutecznie stawić czoła różnym stojącym przed nią wyzwaniom:

podcast pozwolił ICAEW zaprezentować wyważoną debatę i udowodnić, że krytyczne myślenie i etyka zawodowa biegłego rewidenta mają ogromne znaczenie dla zrozumienia dzisiejszego świata. Każdy odcinek, prezentowany przez szanowanego dziennikarza finansowego, koncentruje się na jednej ważnej liczbie. Liczby i powiązane z nimi pytania mają dalekosiężne implikacje i konsekwencje, począwszy od 350 milionów funtów w [odcinku] „Prawda, kłamstwa i liczby” (Czy liczby zawsze zostaną obalone?) po 12 bilionów dolarów w „Korzystaniu z planety” (Jakie jest uzasadnienie biznesowe dostosowania strategii firmy do celów zrównoważonego rozwoju ONZ?) do 9,7 miliarda [ludzi] w badaniu „Wyżywienie rosnącej populacji” (Czy możemy w sposób zrównoważony wyżywić dodatkowe 2 miliardy ludzi do 2050 r.?)

Jednym z kluczowych powodów sukcesu była pomyślna promocja podcastu wśród menedżerów wyższego szczebla i kluczowych decydentów na stanowiskach finansowych, a także księgowych, a także umożliwienie ICAEW „kanału umożliwiającego bezpośredni kontakt z odbiorcami”. W organizacjach wciąż jest wiele osób nieprzekonanych o zaletach podcastów. Daniel postrzega część swojej roli jako:

informowanie i edukowanie klientów na temat potencjału, jaki stwarzają nowe formaty komunikacji, w tym podcasty, i tam, gdzie to konieczne, dawanie im pewności, że będą mogli je przyjąć i wykorzystać. Jednym z najskuteczniejszych sposobów uświadomienia ludziom potencjału podcastów jest podkreślenie, jak poważnie inni je traktują. W 2019 roku Ben Sutherland, dyrektor ds. komunikacji w Diageo, powiedział: „trudno zignorować dźwięk będący częścią naszych strategii, dlatego audio i podcasty stają się integralną częścią strategii medialnych naszych marek na całym świecie”.

Innym sposobem jest przypomnienie im, jak bardzo byli w przeszłości sfrustrowani dziennikarzami lub nadawcami, którzy niewłaściwie przekazywali przekaz marki swoim czytelnikom, słuchaczom lub widzom. Podcasting nie neguje znaczenia skutecznych relacji z mediami (w rzeczywistości umieszczanie erudycyjnych rzeczników marki w istniejących podcastach przypomina telewizyjne relacje z mediami, które od dziesięcioleci sprawdzają się), ale pozwala zostać wydawcą, bez konieczności dla opiekunów mediów.

Wielu będzie opowiadać się za mediami społecznościowymi i dłuższymi treściami pisаныmi, takimi jak blogi, w celu zapewnienia odbiorcom bezpośrednich, nieprzerwanych kanałów. To samo można powiedzieć o podcastach.

Lekcja – podcasting staje się coraz bardziej popularny i nie jest już działalnością poboczną

Przemówienia

Jeśli chodzi o materiały pisemne, organizacje zawsze będą zwracać uwagę na swoją „publiczną obecność” na stronach internetowych, w mediach społecznościowych, ulotkach, reklamach itp. Oświadczenia medialne są przeglądane przed ich publikacją. Kiedy jednak liderzy występują, aby wygłosić prezentację lub przemówienie, proces ten nie zawsze jest tak rygorystyczny. Rozmawiałem z Philipem Collinsem, byłym głównym autorem przemówień dla Tony’ego Blaira, a obecnie pisarzem naczelnym The Draft, o roli, jaką przemówienia mogą odegrać w zarządzaniu reputacją. Dla Filipa przemówienia mają dla przywódców dwie zalety:

Po pierwsze, wystąpienie publiczne pozwala jasno przedstawić swoje argumenty. Eliminuje niespójności i obnaża błędy. Po drugie, wydarzenia publiczne są obserwowane przez cały świat. Jest to emisja planu, reklama firmy i okazja do wykazania się przywództwem, zarówno korporacyjnym, jak i intelektualnym. U podstaw biznesu leży próba przekonania określonej grupy ludzi do zakupu tego, co

masz do zaoferowania. Retoryka jest sztuką perswazji. Wydawałoby się dziwne, gdybyśmy nie traktowali jego spostrzeżeń poważnie, mimo że niewystarczająca liczba kadry kierowniczej wyższego szczebla zauważyła takie powiązanie.

Wartość dobrze przygotowanego przemówienia i wysiłku włożonego w jego prawidłowe wykonanie zapewnia potencjalne korzyści w zakresie reputacji zarówno liderowi, jak i organizacji, którą reprezentuje. Ponownie, podobnie jak w przypadku innych elementów zarządzania reputacją, musimy również mieć świadomość elementu konkurencyjnego. Jeśli inni podejmują takie działania, a Ty nie, istnieje realne ryzyko, że coś przegapisz. Przywódcy powinni poważnie podchodzić do treści przemówień. Filip zauważył:

Zaletą dobrego przemówienia jest zarówno jego przygotowanie, jak i wygłoszenie. Nikt nigdy nie miał problemu z komunikacją, kto nie miał rzeczywistego problemu. Błędem jest sądzić, że przemówienie jest jedynie wyrazem strategii opracowanej gdzie indziej. Obydwa procesy powinny się połączyć. Starożytne autorytety w dziedzinie retoryki – w szczególności Cyceron – nie widzą żadnej różnicy między tym, co dziś nazwalibyśmy „strategią”, a mówieniem. Jasne myślenie jest łącznikiem między nimi i bardzo często stwierdzam, że chociaż rzekomo wezwano mnie do napisania przemówienia, w rzeczywistości wkrótce przepisuję strategię.

Filip wie, co składa się na dobrą mowę i wierzy:

nieodzownym elementem dobrego przemówienia jest klarowność głównego przekazu. Jeśli nie potrafisz mi w jednym zdaniu powiedzieć, co chcesz powiedzieć, to znaczy, że nie wiesz i nie jesteś gotowy, aby pisać. Wspólny dla wszystkich wielkich pisarzy tradycji retorycznej – szczególnie Arystoteles i Cyceron – jest pogląd, że „siedziba argumentu” tworzy mowę. Zatem oprócz dyscypliny intelektualnej i jasności argumentacji dobre przemówienie będzie wymagało pokazu charakteru ze strony mówcy. Ludzie biznesu nazywają to „marką”; Arystoteles bardziej poetycko nazwał to „etosem”. Ta postać musi wtedy okazać trochę emocji. Nie oznacza to, że próbujemy doprowadzić publiczność do płaczu (choć niektórym mówcom udaje się to mimowolnie) ani nie oznacza podawania zbyt wielu szczegółów autobiograficznych. Oznacza to po prostu opowiedzenie kilku historii i przedstawienie abstrakcyjnego materiału tak, aby widzowie mogli zarówno zobaczyć, jak i usłyszeć, o co chodzi. Świetne przemówienie ma jeszcze jeden element, a mianowicie oprawę i okazję. Wielka przemowa wymaga poważnej niesprawiedliwości i ważnej sprawy. Większość przemówień nie jest kandydatami do wielkości, dlatego też ich podniosły język może czasami brzmieć dość absurdalnie.

Niektórzy myślą o przemówieniach głównie w kontekście środowiska politycznego i oczywiście istnieją różnice w podejściu pomiędzy przemówieniami różnych typów liderów – biznesowym, politycznym, charytatywnym – także pod względem merytorycznym. Jak Philip identyfikuje:

problemy zgłaszane przez biznes i politykę są zupełnie innego rodzaju. Moda na próby czerpania spostrzeżeń z jednego obszaru i stosowania ich w nieprzetłumaczony sposób na inny jest błędem kategorii. Istnieją również różnice w domniemanej publiczności. Przemówienie polityczne jest zwykle adresowane do jak najszerzego grona odbiorców, ponieważ stara się przemawiać do wszystkich ludzi na raz. Nawet jeśli jest to przemówienie wydziałowe, rzadko rozmawia się wyłącznie z interesami biznesowymi. Przemówienie korporacyjne jest zwykle węższe. Będzie wielu odbiorców, ale pole jest ograniczone przez rynek, którego szuka firma. Firmy mają luksus wyboru asortymentu produktów – a tym samym odbiorców – w sposób, jakiego nie robią demokratyczni politycy. Ma to wpływ na używany język. Demokratyczni politycy starają się, a przynajmniej powinni próbować, przemawiać w sposób nienaruszony, zrozumiały dla ogółu społeczeństwa. Język biznesowy jest niestety okropny – pełen żargonu i pompacyjnych, wymyślonych zwrotów, które nie robią nic więcej, jak tylko sygnalizują, że mówca jest osobą, której należy unikać w bliskim towarzystwie.

Istnieją jednak również podobieństwa:

W obu przypadkach ważne jest, aby zrozumieć odbiorców. Mówcy korporacyjni myślą, że są w tym dobrzy, ale tak naprawdę komplement jest pusty. Często zdarza się, że liderzy korporacji tak naprawdę nie rozumieją, co myślą ich różni odbiorcy, ponieważ nie zadali sobie wystarczająco dużo trudu, aby się tego dowiedzieć. Oni powinni; ma to zasadnicze znaczenie w tym, co mówisz, a co pomijasz. Drugie podobieństwo polega na tym, że struktura dobrego języka i dobrej argumentacji jest taka sama we wszystkich przypadkach. Zasady retoryki mają zastosowanie do wszystkich form pisania, od dowcipu po przemówienie przed pomnikiem Waszyngtona. I ostatnia różnica: z mojego doświadczenia wynika, że liderzy korporacji poświęcają swoim przemówieniom zbyt długo i niewystarczająco długo. Trwają zbyt długo w tym sensie, że rozpoczynają się zbyt wcześnie, angażują zbyt wiele osób i umożliwiają rozpowszechnianie zbyt wielu wersji i wersji roboczych. Materiał zawsze się zestarzeje, jeśli będzie leżał zbyt długo. Jednak nie poświęcają też wystarczająco dużo czasu na właściwe przemyślenie tego, co chcą powiedzieć. Proces pisania jest rutynowo delegowany osobom, które nie mają uprawnień, aby nakazać zleceniodawcy, aby uważał. Zbyt wielu menedżerów wydaje instrukcje, które są trudne do zinterpretowania i o których tak naprawdę nie myśleli. To uniemożliwia pisanie. Zaczynaj od dwóch tygodni i odbądź poważne spotkanie, podczas którego zostaną podjęte właściwe decyzje. Następnie trzymaj się ich i nie wysyłaj scenariusza do 30 menedżerów wyższego szczebla. Żaden donośny głos nie przetrwa tyranii śledzonych zmian.

Lekcja – Rozważ siłę słowa mówionego jako pozytywny wkład w reputację

Miejsce pracy

Jak podkreślono, jednym z podstawowych elementów zarządzania reputacją jest dostarczanie tego, co zostało obiecano. W ostatnich latach stało się to wyraźniejsze w kontekście sposobu traktowania pracowników w miejscu pracy. Zmieniający się charakter miejsca pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o oczekiwania dotyczące pracy dla różnych pokoleń, powoduje, że wszyscy pracodawcy musieli na nowo ocenić relacje ze swoimi pracownikami. Mówiąc najprościej, satysfakcjonujące miejsce pracy to nie tylko to, ile zarabiasz, ale także oferowana kariera, możliwość wnoszenia pomysłów, poziom zapewnianej autonomii itp. W kontekście zarządzania reputacją łatwo jest powiedzieć, ile organizacja ceni swoich ludzi, ale to działa tylko wtedy, gdy organizacja wie i rozumie, czego chcą ci ludzie, i to realizuje. Instytut Badań nad Szczęściem w Danii przeprowadził badania nad tym, co składa się na szczęśliwe miejsce pracy. Ze wstępnych wyników badania Valcon Happiness Lab wynika, że głównymi czynnikami wyjaśniającymi różnice w poziomie szczęścia wśród osób biorących udział w badaniu były stres, relacje społeczne, satysfakcja z pracy i poczucie własnej wartości. Kiedy problem ten zostanie rozpoznany, będzie można wdrożyć mechanizmy zaradcze. Im bardziej organizacje myślą w ten sposób, tym bardziej mogą przyciągnąć najzdolniejszych i najlepszych oraz pomóc w utrzymaniu pracowników. Jest to również dobre dla ich reputacji. W wielu miejscach pracy podstawowe znaczenie mają wysiłki na rzecz rozwiązania problemu mobilności społecznej i jej poprawy. Niektórzy opisali to jako część litery „S” w ESG. Podczas gdy środowisku” i „zarządzaniu” poświęcono wiele uwagi, aspekty „społeczne” wysuwają się coraz bardziej na pierwszy plan.

Lekcja – Miejsce pracy ma coraz większy wpływ na reputację

Według Sarah Atkinson, dyrektor naczelnej Fundacji Mobilności Społecznej:

każda firma zdaje sobie sprawę ze znaczenia (i trudności) rekrutacji, zatrzymywania i rozwijania najlepszych talentów. Jeśli więc Twoje podejście polega na rekrutowaniu wyłącznie osób z wąskiej grupy uniwersytetów i środowisk, jeśli awans następuje tylko w przypadku osób z właściwymi kontaktami i właściwym akcentem, to już ograniczasz swoją zdolność do zabezpieczania talentów. Co

gorsza, prawdopodobnie rozwijasz myślenie grupowe i tracisz różne umiejętności i perspektywy. Zrozumienie, co to znaczy być naprawdę świadomym kosztów; połączenie ze zwykłymi ludźmi i społecznościami; determinacja w dążeniu do celu i osiągnięciu sukcesu wbrew przeciwnościom losu – to umiejętności i atrybuty, których firmy powinny aktywnie poszukiwać. Poprawa mobilności społecznej ma kluczowe znaczenie dla rozwoju naszej gospodarki i społeczeństwa, a pracodawcy odgrywają w tym ogromną rolę, ponieważ mają potencjał i wpływ, aby dokonać rzeczywistych zmian. Chcemy tego, potrzebujemy, aby prawdą było, że jeśli masz zdolności i ciężko pracujesz, zostaniesz nagrodzony – jeśli całe społeczności i obszary geograficzne poczują się pozostawione w tyle pod względem gospodarczym i społecznie zapomniane, wówczas szkodzi to całej naszej gospodarce i podważa naszą spójność jako naród. Ma to znaczenie dla biznesu, dlatego też biznes musi uczestniczyć w zrozumieniu barier utrudniających mobilność społeczną i pracować nad ich przełamaniem.

Dla Sarah mobilność społeczna jest także częścią inicjatyw biznesowych dotyczących różnorodności, równości i włączenia społecznego, którymi są:

w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę, że rozważanie rasy lub płci bez uwzględnienia pochodzenia społeczno-ekonomicznego wiąże się z ryzykiem pominięcia sedna sprawy. To, co naukowcy nazywają intersekcjonalnością – mającą wiele cech, które stawiają Cię w niekorzystnej sytuacji – jest coraz częściej rozumiane przez firmy, które poważnie traktują włączenie społeczne.

Według Sarah firmy świadczące usługi profesjonalne jako jedne z pierwszych uznały, że brak mobilności społecznej jako pracodawców i całego sektora szkodzi ich reputacji:

połączenie klientów oczekujących czegoś więcej niż tylko starej szkoły – 85% respondentów w Indeksie Pracodawców Mobilności Społecznej z 2019 r. stwierdziło, że czuje, że ich klienci dbają o różnorodność społeczno-ekonomiczną swojej siły roboczej – oraz poczucie, że wyniki biznesowe opierają się na zabezpieczeniu i rozwijaniu różnorodnych talentów. Nie oznacza to, że firmy świadczące usługi profesjonalne rozwiązały już problem, wręcz przeciwnie; wysiłki na rzecz docierania i przyciągania pracowników przynoszą rezultaty, ale na przykład dane dotyczące awansu i doświadczenia pracowników w kancelariach prawnych pokazują, że nadal bardzo trudno jest dotrzeć do wyższych szczebli ze środowisk znajdujących się w niekorzystnej sytuacji.

Wiele organizacji wciąż ma wiele do zrobienia, aby uporać się z mobilnością społeczną, a dopóki tego nie zrobią, ich reputacja będzie nadal zagrożona. Ale jak słusznie zauważa Sarah – i dotyczy to również innych aspektów zarządzania reputacją:

Poważne traktowanie mobilności społecznej może w krótkim okresie wiązać się z pogorszeniem reputacji, gdy zmierzysz się z faktem, że Twoja siła robocza nie jest zróżnicowana pod względem społeczno-ekonomicznym, a Twoje praktyki mogą wiązać się z nieświadomymi – lub w rzeczywistości w pełni świadomymi – uprzedzeniami. Liderzy pochodzący ze środowisk uprzywilejowanych muszą znaleźć sposób, aby czuć się komfortowo rozmawiając o klasie i pieniądzu oraz uznać swoje własne przywileje, podczas gdy przywódcy pochodzący ze środowisk defaworyzowanych muszą mieć pewność siebie, aby działać jako wzorce do naśladowania (i rozumieć, że ich osobiste doświadczenie nie będzie możliwe do odtworzenia we wszystkich sytuacjach). Firmy muszą także zbadać i dostosować się do interakcji między swoją reputacją a kulturą. Reputacja zbudowana na doskonałości i rekrutowaniu najlepszych nie musi ucierpieć, jeśli otworzysz rekrutację i awans dla osób ze środowisk defaworyzowanych, ale będziesz musiał dostosować się do pewnych zmian w swoim języku i prezentacji, sygnałach kulturowych, które przekazujesz wysyłając informacje o swojej organizacji do wewnątrz i na zewnątrz oraz o tym, co naprawdę oznaczają Twoje wartości.

Rozpoznanie problemu i przyznanie się do niego może wyrządzić krótkoterminową szkodę reputacji, ale korzyści w perspektywie średnio- i długoterminowej znacznie przewyższają to. Jak wspomniano wcześniej, istnieje również perspektywa „przewagi pierwszego gracza”, która może być bardzo atrakcyjna. Jeśli chodzi o ustalenie, jak uwzględnić mobilność społeczną w dowolnej organizacji, Sarah wskazuje, jak ważne jest gromadzenie danych i posiadanie punktu odniesienia:

jeśli nie znasz swojej wartości bazowej, nie wiesz, na czym skupić swoje wysiłki ani jaki mają one wpływ. Gromadzenie danych społeczno-ekonomicznych może wydawać się naprawdę skomplikowane – i z pewnością prawdą jest, że istnieje bogata literatura akademicka i analizy dotyczące tego, jak najlepiej to zrobić – ale dobrym punktem wyjścia może być zadanie pracownikom trzech pytań:

- Czy w wieku 14 lat uczęszczałeś do szkoły prywatnej, państwowego gimnazjum czy państwowej szkoły ogólnokształcącej?
- Czy w wieku 14 lat otrzymywałeś bezpłatne posiłki w szkole?
- Czy kiedy miałeś 14 lat, którekolwiek z twoich rodziców studiowało na uniwersytecie?

Możesz także zapytać pracowników, co myślą o możliwości rozwoju kariery i czy czują potrzebę ukrywania w pracy swojego wykształcenia. Pomoże Ci to zrozumieć punkty widzenia pracowników z różnych środowisk. Aby pracownicy zaufali Ci na tyle, aby podzielić się z Tobą tymi informacjami, kolejnym ważnym krokiem jest zaangażowanie przywództwa. Wyjaśnienie, że jest to ważne dla kierownictwa – ustalenie priorytetu związanego z mobilnością społeczną – i okazanie chęci zaangażowania się w wysłuchanie punktu widzenia osób ze środowisk defaworyzowanych i wprowadzenie w rezultacie zmian – to nie są łatwe rozmowy i ważne jest, aby niezbyt brytyjskie, żeby mówić o klasie i pieniądzu w pracy, ale konieczne jest wywarcie nacisku na zmiany. Wspieranie personelu w zakładaniu sieci mobilności społecznej, przystępowaniu do inicjatyw takich jak Indeks Pracodawców Mobilności Społecznej lub współpraca z organizacjami charytatywnymi zajmującymi się mobilnością społeczną, takimi jak Fundacja Mobilności Społecznej, w celu zapewniania możliwości dotarcia i zdobycia doświadczenia zawodowego młodym ludziom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji, to także dobre sposoby na pokazanie swojego zaangażowania i rozpocznij swoją podróż w zakresie mobilności społecznej.

Powtarzającym się tematem jest to, że żadna pojedyncza osoba ani organizacja nie zna odpowiedzi na wszystkie pytania. Dobry przywódca wie, kiedy i gdzie potrzebna jest pomoc, i stara się ją znaleźć.

Ogólnie

Może się wydawać, że wszystko, co mówi i robi organizacja, w jakiś sposób wpływa na jej reputację. W najszerszym sensie tak jest, ale rzeczywistość jest taka, że język reputacji to język ryzyka, sposobu ustalania jego priorytetów i proaktywnych działań podejmowanych, aby temu zaradzić. Skuteczne podejście radzi sobie ze słabymi stronami i maksymalnie wykorzystuje mocne strony. Wymaga to również od organizacji określenia sposobów, w jakie może wpływać ich reputacja, tak jak te omówione w tym rozdziale. Przyczyniają się one do powstania pozytywnego koła reputacji.

Lekcja – Wiedz, kiedy szukać pomocy z zewnątrz

WNIOSKI

CIĄGŁE WYZWANIE

Nie ma wątpliwości, że to moment, w którym następuje kryzys, sprawia, że większość liderów myśli o reputacji. Kryzys wyraźnie pokazuje koszty dla organizacji. Niemożliwe jest napisanie całej książki na

temat zarządzania reputacją bez podania kilku rad, co robić w obliczu burzy, gdy nadejdzie kryzys. Blask mediów i reflektorów politycznych często powoduje powszechną panikę, ale należy postępować zgodnie z podejściem nie panikującym. Jeśli istnieje plan kryzysowy i podjęto szkolenie, można natychmiast wyjść z kryzysu. Należy jednak mieć świadomość, że normalne funkcjonowanie zostanie przerwane, a zespół seniorów nie będzie mógł wiele zrobić poza zajęciem się bezpośrednim kryzysem, nawet po poczynieniu przygotowań. Mary Beth West, czołowa specjalistka PR w USA i współgospodarz podcastu Ms. InterPReted, zgrabnie podsumowała niezbędne przygotowania:

- 1) Sporządź obszerną listę ryzyk i rozważ najgorszy scenariusz dla każdego z nich.
- 2) Zastanów się, jak duże jest każde ryzyko.
- 3) Zastanów się, kto i kiedy musi o tym wiedzieć, a także ustal plan szczegółowo określający, którzy interesariusze muszą zostać poinformowani, kiedy i w jakiej kolejności

Dyskusja podcastowa podkreśliła również potrzebę przemyślenia najgorszych scenariuszy i zbadania problemów, które dotknęły konkurencję. Kluczową częścią planowania kryzysu jest rozpoczęcie wymaganych rozmów wewnętrznych. W tych wewnętrznych rozmowach należy uwzględnić fakt, że skuteczna reakcja na kryzys powinna mieć charakter włączający i obejmujący wiele organizacji. Prawidłową komunikację można zapewnić tylko wtedy, gdy wszystkie zespoły w organizacji współpracują ze sobą. To podejście oparte na „jednym głosie” ma zastosowanie również do zewnętrznych zespołów doradców. W wielu przypadkach zespoły doradców ściśle współpracują tylko z tymi, którzy płacą ich faktury – prawnikami z prawnikami, PR z PR, księgowymi z księgowymi itp. Dobrze ich poznają i rozumieją, ale nie zawsze mają szerszy kontakt w całej organizacji. Planowanie musi zapewniać każdemu niezbędną szerszą perspektywę. Rzadko jest to proces krótkotrwały, ale dotyczy to zarządzania reputacją jako całości. Biorąc pod uwagę zakres niezbędnych działań, które omówiliśmy – gromadzenie informacji, szkolenia, poznawanie odbiorców i budowanie zespołów – można dostrzec połączenie prostoty i złożoności, ale także wymaganą inwestycję czasu.

Lekcja – Lider musi od samego początku rozważyć wykorzystanie zasobów

Oznacza to zasoby we wszystkich postaciach, nie tylko finansowe. Z pewnością nie zawsze chodzi o wydawanie dużych ilości zasobów na komunikację. Weźmy przykład Królewskiego Obserwatorium. Udało jej się pozyskać globalną publiczność na potrzeby kampanii o budżecie zaledwie 550 funtów, korzystając z Facebook Live i łącząc transmisje na żywo, komentarze ekspertów, treści generowane przez użytkowników, optymalizację wyszukiwarek i relacje w mediach. To podkreśla, że nie wszystkie aspekty zarządzania reputacją zależą od okazałego budżetu, a zamiast tego odrobina kreatywnego myślenia i maksymalne wykorzystanie dostępnych ekspertów może być równie skuteczne. Jak widzieliśmy, w przypadku organizacji charytatywnych wydawanie zbyt dużych pieniędzy może samo w sobie być źródłem potencjalnych szkód. Adeela Warley OBE, dyrektor generalna CharityComms, uważa, że „sektor ten jest pod lupą jak nigdy dotąd”:

Rozdzwięk między publicznym postrzeganiem sposobu działania organizacji charytatywnych a rzeczywistością oznacza, że będziemy widzieć coraz więcej historii o złym zarządzaniu, marnotrawstwie, wysokich zarobkach i nieetycznych praktykach. Chociaż poziom zaufania jest stosunkowo wysoki, pozostaje on zmienny, a kryzys związany z Covid-19 ujawnił brak zrozumienia roli i wpływu sektora non-profit – ze strony rządu, społeczeństwa i mediów. Promowanie nieocenionej roli, jaką odgrywamy i podstawowych usług, jakie świadczymy społeczeństwu, było głównym tematem kampanii #EveryDayCounts i #NeverMore need, które stanowią mocny argument za wsparciem. Poszczególne organizacje charytatywne, które inwestują w dobrą reputację marki – mając jasność co

do tego, po co i dla kogo istnieją – dobrze sobie poradziły w czasie kryzysu pomimo ogromnych wyzwań, jakie postawiła przed nimi sytuacja nadzwyczajna.

Rolę, jaką etyka odgrywa w różnych sektorach, należy traktować poważnie. „Najcenniejszym aktywem organizacji jest jej reputacja, a reputacja jest nierozzerwalnie związana z praktyką etyczną” – stwierdził Francis Ingham, dyrektor generalny Stowarzyszenia Public Relations and Communications Association na blogu Instytutu Etyki Biznesu. To, jak będzie wyglądać to etyczne zachowanie, będzie się różnić w zależności od sektora, ale zasada jest ważna i kluczowa. Biorąc pod uwagę kroki, jakie organizacje charytatywne powinny podjąć, myśląc o ochronie swojej reputacji, Adeela uważa, że:

niektóre organizacje charytatywne wydają się mieć błyszczącą teflonową reputację, która przenosi je do naszych serc, umysłów i portfeli, a także na korytarze władzy, podczas gdy inne starają się, aby ich historia została usłyszana, spoglądając przez ramię na kolejną górę lodową reputacji czekającą na pojawienie się trendu. Zbyt często skupiamy się na złych rzeczach – kiedy prawdziwą pracą i wartością dla Twojej organizacji jest budowanie nie tylko trwałej reputacji marki, ale także wciągającej, zdolnej przeciwstawić się złu i wysunąć Cię na pierwszy plan.

Jakie jednak praktyczne kroki należy podjąć? Dla Adeeli są to:

- Odbiorcy – „identyfikacja i skupienie inwestycji na odbiorcach, którzy mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia Twoich celów, zrozumienie, w jaki sposób wchodzi z Tobą w interakcję i w jaki sposób możesz sprawić, że będzie to jeszcze łatwiejsze i bardziej satysfakcjonujące doświadczenie”.
- Jasne komunikaty marki – „promowanie produktów i usług, które odpowiadają ich preferencjom – w jaki sposób lubią zbierać fundusze wraz z Tobą, wyrażać swój głos, aby wspierać Twoje kampanie, stanowiska polityczne i usługi”.
- Komunikacja – „tworzenie odpowiednich treści dla odbiorców, ustalanie priorytetów kanałów, w których się znajdują, upewnianie się, że wszystko jest postrzegane jako pochodzące od jednej organizacji mającej wspólny cel; dobrze wykonany, zapewnia mocny kontekst każdemu indywidualnemu działaniu i czerpie z mocnych stron organizacji”.

Ale przede wszystkim dla Adeeli najważniejszym elementem jest „budowanie zaufania”, a więc:

nie chodzi o wygłaszanie banalnych stwierdzeń o wartościach czy wyniosłych twierdzeniach – chodzi o jasne określenie celu i wpływu – będzie to powód, dla którego ludzie uwierzą w to, co mówisz, i powinien stanowić podstawę całej Twojej komunikacji. Bez tego byłby to strata czasu. Dobre marki dobrze mówią prawdę, nie obiecują zbyt wiele i nie zakrywają pęknięć.

Podjmując kroki przed potencjalnym kryzysem i próbując go uniknąć, sugeruje, że organizacje charytatywne:

- 1) Poznaj swoje słabe strony – przezorny jest przygotowany. Utwórz rejestr ryzyka dla swojej organizacji charytatywnej, który ocenia ryzyko, określa, kto jest właścicielem tego ryzyka i będzie kierować planem łagodzenia.
- 2) Zorganizuj się – ustal role i zadania zespołu reagowania, dyrektora generalnego, kadry kierowniczej wyższego szczebla (SMT), prawników i specjalistów oraz upewnij się, że rozumieją swoje role i obowiązki.
- 3) Stwórz praktyczny protokół i listę kontaktów.
- 4) Identyfikuj i szkol dobrych rzeczników.

- 5) Wspieraj kulturę komunikacji, w której informacje są szybko wymieniane, a ludzie mają pewność, że mogą wyrazić swoje obawy
- 6) Podnoś świadomość i przekazuj informacje kaskadowo wszystkim zainteresowanym stronom: SMT, zarządowi, patronom, pracownikom, wolontariuszom, kibicom, społeczeństwu, mediom, rządowi – regularne, rzetelne i przejrzyste aktualizacje sprawiają, że poczują się cenieni i pewni Twoich reakcji oraz własnej komunikacji z światem zewnętrznym.
- 7) Uzgodnij systemy ostrzegania o sytuacjach kryzysowych – wczesne ostrzeżenie i szybkie zatwierdzanie.
- 8) Upewnij się, że masz systemy monitorowania, dzięki którym będziesz mógł śledzić przebieg rozmowy i reagować w czasie rzeczywistym.
- 9) Sprawdź, jak sobie poradziłeś, przechwyć lekcje i zaktualizuj swoje plany na następny raz
- 10) Nie zapomnij podzielić się dobrymi wiadomościami ze swoimi interesariuszami – powiedz im, jak dobrze poradziłeś sobie z kryzysem, czego się nauczyłeś i co naprawiłeś.

Jak widać z tej listy, chociaż Adeela w naszej dyskusji skupiała się na organizacjach charytatywnych, wnioski można zastosować w różnych sektorach. Jej przydatne podsumowanie brzmiałoby:

- Zbuduj silną i angażującą markę – to podstawa zaufania publicznego i stawia Cię na czele.
- Przygotowuj, przygotowuj, przygotowuj swój kryzysowy plan PR na długo przed pojawieniem się problemów; niezbędne jest proaktywne podejście.
- Stwórz kulturę komunikacji, w której informacje są udostępniane wszystkim kluczowym interesariuszom, a ludzie czują się pewnie, mogąc zabrać głos i zrozumieć swoje role i obowiązki w czasie kryzysu.

Jedną ze szczególnych problemów, z którymi muszą się borykać organizacje charytatywne w Wielkiej Brytanii, jest oskarżenie o „zbyt polityczne działanie”. W przypadku korporacji istnieją przykłady osób, które decydują się na składanie oświadczeń, ale w przypadku niektórych organizacji charytatywnych ich kampanie i powiązane komunikaty mogą być postrzegane jako opowiadanie się po jednej ze stron politycznych. Zdaniem Adeeli:

Zrozumienie, jak działa zmiana, jak wpływać na systemy społeczne, polityczne i gospodarcze oraz je kształtować, aby zapewnić pozytywne zmiany społeczne, jest nieodłączną częścią działania organizacji charytatywnych. Komisja ds. organizacji charytatywnych uznaje prawo organizacji charytatywnych do prowadzenia kampanii i że praca ta musi być dostosowana do osiągnięcia celów charytatywnych. Musimy być w stanie pokazać naszym odbiorcom – beneficjentom, zwolennikom i całemu światu – w jaki sposób nasze kampanie zapewniają najszybszy i najskuteczniejszy sposób przezwyciężenia problemów, które staramy się rozwiązać i osiągnięcia naszej misji.

Co wyróżnia dobrego lidera w czasie kryzysu?

Nawet po podjęciu wszystkich kroków i przygotowaniach ostatecznie w czasie kryzysu uwaga skupia się na przywództwie organizacji. Co do zasady dyrektor generalny powinien być publiczną twarzą kryzysu – przewodzić od przodu, brać odpowiedzialność, wyjaśniać, co się stało i co się stanie. Istnieje wiele cech, które pomagają:

- Zdolność do uspokojenia pewnej liczby odbiorców – dobry przywódca kryzysowy zdaje sobie sprawę, że istnieje szereg interesariuszy, których można uspokoić i z którymi należy współpracować. Media mogą głośno krzyczeć i mieć wymagające terminy, ale to tylko jedna publiczność.

- Poświęcanie czasu na słuchanie przed podjęciem decyzji – dobrych rad dla lidera nie będzie końca w czasie kryzysu. Dobry przywódca wysłucha, przefiltruje, a następnie podejmie decyzję. Instykt niewątpliwie odegra rolę w przypadku wielu osób, ale krytyczne znaczenie ma docenianie otaczających ich ludzi i ich rad.

- Myślenie o otaczającym go zespole – podczas gdy w czasie kryzysu publiczność zewnętrzna może dominować, dobry lider pomyśli o wpływie na otaczających go ludzi i doceni ich rolę w radzeniu sobie z sytuacją. Dobra reakcja kryzysowa nie polega tylko na tym, co mówią i robią osoby na górze, ale także na tym, co mówią, na przykład w mediach społecznościowych, zespoły, które mogą być rozproszone geograficznie. Kultura organizacji i zachęcane zachowania odgrywają kluczową rolę. Podejmując decyzję, które zachowanie jest akceptowalne, a które nie, ludzie w całej organizacji będą często zwracać się do osób na górze. Lider musi zrozumieć pełny zakres swojego wpływu.

- Zrozumienie, że są one tylko częścią odpowiedzi – nie chodzi tylko o to, aby wiedzieć, kiedy wysłuchać opinii innych, ale także o zrozumienie, że działania innych, na przykład w ich branży, mogą mieć na nich wpływ. W przypadku kryzysu może to oznaczać, że przywódcy i ich reakcje to tylko część rozwiązania.

Najlepsi liderzy to ci, którzy myśleli już przyszłościowo i podjęli kroki, aby uniknąć kryzysu. Dla niektórych oznacza to uświadomienie sobie, że ich własne zachowanie lub działania mogą wymagać zmiany. W przypadku innych chodzi o wysłuchanie pomysłów na temat zmian, które mogą być potrzebne, aby uniknąć problemu.

Korzyści z kryzysu

Kryzys może jednak przynieść korzyści, jeśli poświęci się czas na ich rozpoznanie, ale wymaga to pewnego dystansu. Łatwiej to powiedzieć niż zrobić, ale okres cichej refleksji po zakończeniu i dobre robienie notatek może okazać się przydatny.

Lekcja – Kryzys może stanowić zachętę do podjęcia działań

Jak widzieliśmy, nie wszystkie kryzysy są niespodzianką. Kryzys można często rozpoznać z wyprzedzeniem i najlepiej zaradzić mu już wtedy. Może to być związane z problemem lub osobą, która była wcześniej powszechnie uznawana za potencjalny problem, ale czasami brakowało umiejętności lub chęci, aby sobie z tym poradzić. Koncentracja interesów zewnętrznych oznacza, że należy podjąć działania. Jeśli zostanie zignorowane, szkody będą jeszcze większe, gdy następnym razem ktoś okaże zainteresowanie. Kryzys daje impuls i możliwość działania. Nowe pomysły na sposób działania często pojawiają się w czasie kryzysu. Dla większości organizacji jest to taki szok, że wszelkie podejście typu „jak zwykle” natychmiast się kończy. Zamiast tego ludzie chcą wnieść swój wkład, zaangażować się i rozwiązać problem. Sam kryzys może nie być właściwym czasem na zrobienie czegokolwiek z pomysłami, ale nie należy ich tracić ani ignorować. Podobnie w czasie kryzysu często potrzebna jest pomoc z zewnątrz, która może pomóc w uzyskaniu świeżego spojrzenia i innej perspektywy. W ramach normalnej działalności niektóre organizacje wolą trzymać wszystko w domu, ale kryzys może wymagać bardziej specjalistycznej pomocy. Jeśli istnieje możliwość szerszego wykorzystania tej pomocy z zewnątrz, nawet jeśli tylko na krótki okres czasu, może ona pomóc odświeżyć się, wnieść nowe pomysły i spojrzeć na wyzwania w inny sposób. Po kryzysie trzeba dokonać zmian. Nie ma alternatywy. Rozwiązania muszą jednak opierać się na wnikliwości i determinacji, aby naprawdę wprowadzić zmiany. Wszystko, co bardziej powierzchowne, po prostu zakończy się niepowodzeniem, zwłaszcza w

obliczu dalszej analizy. Obietnica „niezależnej recenzji” może przez niektórych być postrzegana jako powierzchowna próba odwrócenia uwagi mediów, ale może przynieść realne korzyści. Takie przeglądy są często przeprowadzane przez instytucje zewnętrzne i ekspertów w danej dziedzinie, nie tylko dlatego, że są niezależni, ale także dlatego, że mogą wnieść świeżą perspektywę i nie niosą ze sobą potencjalnych, wbudowanych uprzedzeń ani obaw dotyczących istniejących relacji. Niesie to ze sobą pewność siebie niezbędną zespołom wyższego szczebla do wprowadzania zmian. Chociaż kryzysem należy publicznie kierować z góry, skuteczność reakcji często zależy od tego, czy szerszy zespół wie i rozumie, co się dzieje i w jaki sposób może odegrać pozytywną rolę. Nie ma nic gorszego niż komunikowanie kryzysu wyłącznie za pośrednictwem mediów. Pracownicy muszą wiedzieć, co mają powiedzieć i zrobić oraz jaka jest ich rola. Są cennym nabytkiem i należy je traktować jako jeden. Jeżeli nie zostało to już dostrzeżone, kryzys może pomóc w przełamaniu takich barier i zapewnić wsparcie, którego w przeciwnym razie mogłoby brakować. Kryzys może prowadzić do uznania, że konieczna jest lepsza komunikacja. W przypadku kryzysu zwykle zespół zbiera się razem i krzyczy: bądźcie swoimi mistrzami, orędownikami i twórcami pomysłów na przyszłość. Następstwa kryzysu stanowią doskonałą okazję do powiedzenia „dziękuję” i nie wszystkie organizacje robią to w wystarczającym stopniu. Ben Lloyd, zastępca dyrektora zarządzającego Populus:

Posiadać to. Weź za to odpowiedzialność, zarówno pod względem tego, co się wydarzyło, jak i wpływu, jaki to ma na Twoją reputację. Dowiedz się, dlaczego jest to ważne i co powiedzą na ten temat Twoi interesariusze. Mów otwarcie, dlaczego tak się stało, ale jasno określ, co z tym robisz i dlaczego traktujesz to tak poważnie – bo wiesz, że to ma znaczenie. Jeśli jest to zasadniczy problem, przejmij inicjatywę. Zobacz, jak można to zamienić na pozytyw reputacyjny. Czy jest wiodąca pozycja w branży, którą możesz objąć? Czy dyrektor generalny może wykorzystać to jako wezwanie do działania? Jeśli coś działa, dowiedz się dlaczego, powiedz ludziom i dlaczego to się więcej nie powtórzy. Nie fałszuj tego. Nie zakrywaj tego i nie odwracaj uwagi. Ludzie pamiętają. Bez względu na wszystko będą pamiętać zło, ale jeśli dobrze sobie z tym poradzisz, zapamiętają też dobro.

Jednym z najważniejszych aspektów zarządzania reputacją jest jeden z najbardziej nudnych: dobre prowadzenie dokumentacji. Wszystkie rozmowy prowadzone przez zarząd lub zespół wyższego szczebla muszą być odpowiednio rejestrowane i protokołowane. Być może w przyszłości będziesz musiał polegać na tych dokumentach w kontaktach z dziennikarzami, organami regulacyjnymi lub innymi zainteresowanymi stronami. Może się zdarzyć, że będziesz musiał przekonać interesariuszy, aby zrozumieli Twoją motywację do poradzenia sobie z problemem lub wyzwaniem w określony sposób. Ten papierowy ślad może naprawdę pomóc. Interesariusze mogą nie zgadzać się z Twoimi działaniami, ale przynajmniej mogą zobaczyć, w jaki sposób podjęto decyzję. A to może być niezwykle ważne. Sympatię szybko traci się, gdy okazuje się, że dopuszczono do wypadków i że nie podjęto działań pozwalających zidentyfikować potencjalne problemy i sobie z nimi poradzić. Jeśli uda Ci się omówić cały proces z interesariuszem, szkody zostaną zmniejszone, jeśli nie całkowicie uniknione.

Lekcja – Zawsze bądź w stanie pokazać swoje działania

Czego można się spodziewać po polityce?

Jednym z tematów tej książki było znaczenie polityki i rządu w zarządzaniu reputacją. Przygotowując się na przyszłość i myśląc przyszłościowo, oznacza to, że czas i wysiłek należy poświęcić również na zarządzanie ryzykiem politycznym. Organizacje muszą planować w oparciu o potencjalne ryzyko polityczne i robić wszystko, co w ich mocy, aby zminimalizować to ryzyko. Oznacza to nie tylko dobre i ciągłe zaangażowanie przez pewien czas, ale także myślenie o przyszłych wyzwaniach i wewnętrzne analizowanie ich. Czy musisz podjąć działania już teraz? Czego może to skłonić organizację do oczekiwań wobec rządu i jego zachowania w nadchodzących latach?

- **Uczciwe udziały** – Podatki są dobrym przykładem sytuacji, w której rządy oczekują od osób fizycznych, a zwłaszcza przedsiębiorstw, wniesienia sprawiedliwego wkładu i niepodejmowania „nieuzasadnionych” działań w celu uniknięcia płacenia. Dodatkową komplikacją dla rządów jest ciągły wzrost kosztów i popytu na usługi publiczne, za które trzeba w jakiś sposób płacić, zwłaszcza w świetle Covid-19. Zasadniczo rząd będzie stawiał więcej wymagań nie tylko przedsiębiorstwom, ale także innym organizacjom, aby spełniały rolę społeczną i gospodarczą. Rządy będą ustalać coraz większe oczekiwania dotyczące zachowania. Dodaj do tego widoczne przekonanie, sprzeczne z wolnorynkową ortodoksją gospodarczą panującą od lat 80. XX wieku, że biznes powinien ponosić coraz większą część obciążeń podatkowych.

- **Rola regulacji** – Niewątpliwie część regulacji zostanie usunięta – dla Wielkiej Brytanii to jedna z konsekwencji brexitu – istnieje jednak niebezpieczeństwo, że zostaną one po prostu zastąpione nowymi regulacjami, które odzwierciedlają priorytety rządu Wielkiej Brytanii. Zmiany klimatyczne prowadzą do większej liczby przepisów. Często w miarę pojawiania się nowych gałęzi przemysłu i technologii rządy starają się zaradzić wszelkim niedogodnościom, opierając się na regulacjach.

- **Zachowaj ciągłą czujność** – nieoczekiwane rzeczy zawsze będą się zdarzać. Rządy zawsze reagują na wydarzenia, ale obecnie wokół polityki panuje nadwrażliwość. Może to prowadzić do bardziej ekstremalnych ogłoszeń i prób polityków próbujących „przewyższyć” siebie nawzajem.

- **Publiczne nazewnictwo i zawstydzanie** – jak widzieliśmy, politycy będą wykorzystywać siłę mediów, zwłaszcza mediów społecznościowych, aby pomóc im podjąć działania przeciwko organizacjom. Przepisy zostaną nałożone, ale rządy będą również w większym stopniu wzywać opinię publiczną, aby starała się uzyskać bardziej natychmiastową reakcję. Być może nie jest to istota ruchów masowych, ale będą one próbowały wykorzystać władzę ludzką w ramach procesu politycznego.

Ogólnie rzecz biorąc, rządy będą działać w bardziej muskularny sposób. Elektoraty chcą działania, a politycy muszą to zademonstrować, w przeciwnym razie nie zostaną wybrani. Jeśli organizacje nie wysłuchają tego przesłania, będą nieprzygotowane na wyłaniające się środowisko polityczne. Organizacje muszą być na bieżąco ze wszystkimi tymi trendami politycznymi.

Zachowanie prostoty

Coraz większe znaczenie mają bezpośrednie kanały komunikacji. Uważa się, że w ten sposób komunikaty nie zostaną w żaden sposób zniekształcone, zinterpretowane ani przefiltrowane. Nie było wątpliwości co do poglądów prezydenta Trumpa ze względu na korzystanie przez niego z mediów społecznościowych. Konserwatywny rząd w Wielkiej Brytanii przyjął podobne podejście, spodziewając się, że nadawcy wyemitują specjalne przemówienie nagrane w dniu Brexitu przez samych polityków. Trump przejął Twittera i uczynił go swoim osobistym głośnikiem. Po co zamieszczać stwierdzenia, które tradycyjne media z pewnością zinterpretują lub skrócą? Dlaczego nie skorzystać z dostępnego kanału, aby przekazać swoją opinię bezpośrednio osobom, które chcą Cię usłyszeć? Za punkt wyjścia należy uznać wydawanie oświadczeń medialnych. Organizacje powinny zawsze mieć kanał, za pomocą którego mogą przekazywać wszystkie informacje bezpośrednio – swoją witrynę internetową, stronę Medium itp. Zapewnia to odbiorcom oczekiwaną szczegółowość i przejrzystość. Czasem sama prostota jest najlepszą opcją – jasne i zwarte podejście z wykorzystaniem odpowiednich kanałów. Weźmy na przykład oświadczenie wydane przez firmę Netflix po zwolnieniu członka kadry kierowniczej za używanie niedopuszczalnego języka na spotkaniach. Dyrektor generalny Reed Hastings wystosował długą notatkę do wszystkich pracowników i szybko podjął działania. Istota wypowiedzi zawarta była już w pierwszym akapicie:

Podjąłem decyzję o zwolnieniu Jonathana Friedlanda. Jonathan wniósł ogromny wkład w wielu obszarach, ale jego opisowe użycie słowa „N” co najmniej dwukrotnie w pracy wykazało niedopuszczalnie niską świadomość i wrażliwość rasową i jest niezgodne z wartościami naszej firmy

Jak powiedział Ze Frank, ówczesny wiceprezes wykonawczy ds. wideo w BuzzFeed: „Pomimo usprawnionej komunikacji nie nastąpi znaczący postęp w technologii przepraszania”.

Ciągłe wyzwanie

Nie ma gwarancji, że nawet przy najlepszym planowaniu na świecie kryzys nigdy nie nastąpi. Chodzi o planowanie i gotowość. Jednak skuteczne radzenie sobie z kryzysem wymaga także inwestycji w reputację. Organizacja, która buduje i utrzymuje reputację, jest w stanie lepiej jej bronić w czasach kryzysu. Reputacja obejmuje wszystko, co organizacja mówi i robi, wszystkich, którzy dla niej pracują, a wraz z nią każdy produkt, który produkuje, kupuje lub sprzedaje, każdą dostarczoną usługę, wszystkie zebrane i wydane środki finansowe. Oznacza to, że wyzwanie związane z zarządzaniem reputacją dotyczy wszystkiego, co dzieje się każdego dnia, a nie tylko w czasach kryzysu. Wszyscy przywódcy muszą rozpoznać to wyzwanie i stawić mu czoła.