

Współczynnik „W”: rola wiarygodności w zarządzaniu sytuacją kryzysową

Autor: Jonathan Bernstein

Wyobraź sobie, że Twoja organizacja:

- staje się celem pozwu zbiorowego dotyczącego stosowania rzekomych nieuczciwych praktyk marketingowych lub
- oskarżana jest o tworzenie wrogiego środowiska pracy lub
- dowiaduje się, bez uprzedniego zawiadomienia, że jest przedmiotem dochodzenia prowadzonego przez stanowego prokuratora generalnego.

Mówisz, że to niewielkie zmartwienie, ponieważ są dwie strony medalu, no nie?. Nie. Medal ma nie tylko dwie strony i bez względu na to, jak dobrze ten przekaz jest przygotowany, wiarygodność wysyłającego go - co nazywam współczynnikiem „W” – jest tak samo lub nawet bardziej istotna od niego jeśli chodzi o wywieranie wpływu na osoby zainteresowane.

Przyjrzyjmy się takim zainteresowanym osobom w każdej z poniższych sytuacji:

- zespół szczebla kierowniczego (i ich rodziny),
- inni pracownicy (i ich rodziny),
- udziałowcy,
- rada dyrektorów,
- klienci,
- sprzedawcy,
- miasta, w znaczący sposób zależne od dochodu twojej organizacji i współdziałające z nią,
- mieszkańcy miast, w znaczący sposób zależni od dochodu twojej organizacji lub współdziałający z nią,
- konkurenci (tak, oni z pewnością mają udział w tym, co się tobie przydarza, chociaż jest to „przeciwny udział”).

Wszyscy mają swój punkt widzenia na twoją sytuację kryzysową i wszyscy z nich będą wyrażać swój punkt widzenia w obecności KAŻDEGO, KOGO ZNAJĄ.

W sytuacji, kiedy brak jest informacji na temat konkretnej kwestii, każda z tych zainteresowanych grup prawdopodobnie przedstawi jakieś wnioski i poglądy na temat tego,

co się aktualnie dzieje. I każda z nich, jako grupa lub osoby indywidualne, posiada własny współczynnik „W”. Zupełnie tak samo jak w przypadku słynnego współczynnika „Q” związanego z rozpoznawalnymi sławnymi osobistościami. Sugeruję tu, że każdy posiada współczynnik „W” – stopień, w jakim jest wiarygodny dla innych. Kiedy dana osoba mówi o jakiejś sprawie, jego/jej/ich współczynnik „W” wpływa na stopień, w jakim wierzy się w ich przekaz.

Sprawę wyliczenia tego współczynnika pozostawię naukowcom i specjalistom od statystyki, ale mogę zaproponować kilka eksperymentalnych i subiektywnych spostrzeżeń dotyczących znaczenia rozważań na temat współczynnika „W”.

Dobieranie współczynnika „W” do odbiorcy

Kto będzie mówić do pracowników w sposób najbardziej wiarygodny? Czy prezes zarządu? W pewnych organizacjach tak, w innych może to być kierownik niższego szczebla. Kto powinien przemówić do udziałowców? Przewodniczący rady? Prezes do spraw finansowych? Musi istnieć analiza ich współczynnika „W” w konkretnej sytuacji.

W pozwach konsument vs. firma, konsument zawsze zaczyna z wyższym współczynnikiem „W” w oczach opinii publicznej

W następstwie wszystkich spraw poczynając od Bridgestone/Firestone a kończąc na sprawie Enronu, Arthura Andersena i wielu innych, istnieje duże podejrzenie co do motywów i praktyk biznesowych. Jeśli konsument BRZMI wiarygodnie i jego początkowa wartość domyślna współczynnika „W” jest wysoka, firma musi włożyć wiele wysiłku, aby zrównoważyć tak przedstawiony obraz. Jeśli konsument przemawia gwałtownie, obniża on własny współczynnik „W”. Jeśli konsument wynajmuje szanowaną kancelarię adwokacką, jego/jej współczynnik „W” idzie w górę. Natomiast jeśli w sytuacji awaryjnej sprawę przejmuje firma znana z tego, iż „bierze cokolwiek”, współczynnik „W” konsumenta może spaść.

Współczynniki „W” mogą łączyć się i/lub wzmocnić się poprzez połączenie

Jeśli jakaś organizacja lub osoba indywidualna z wysokim współczynnikiem „W” wyraża się z uznaniem o uczciwości lub produktach firmy, jej współczynnik „W” podnosi się. Z drugiej strony, jeśli pozew przeciwników danej organizacji lub osoby indywidualnej jest popierany

przez organizację o wysokim współczynniku „W” (np. Sierra Club, ACLU) to współczynnik „przeciwników” tych przeciwników zwyżkuje.

Współczynniki „W” niekoniecznie mają oparcie w rzeczywistości

W przypadku niektórych osób, np. odznaczających się osobistą charyzmą, współczynnik „W” pozostaje na wysokim poziomie nawet jeśli popełniły one publicznie znane „grzechy”. Przykładem może być Bill Clinton lub Marion Barry. Tak samo w przypadku niektórych organizacji, takich jak Better Business Bureau, którego weryfikacja faktów – według mojego dużego doświadczenia – jest na żalnym poziomie i który prowadzi spisy w sposób niedokładny i przestarzały. A jednak, jeśli pojawi się pozew BBB przeciwko twojej organizacji, opinia publiczna automatycznie myśli, że jesteś winny.

Jako zarządzający sytuacją kryzysową, MUSIMY rozważać współczynnik „W” kiedy decydujemy o tym, „kto powinien rozmawiać z kim” i czy powinno się stosować określone strategie.

Jonathan Bernstein
jest prezesem Bernstein Crisis Management LLC,
(www.bernsteincrisismanagement.com).
Jonathan działa w branży PR od 22 lat.