**Управление репутацией предпринимателя**

Андрей Борисович Лапшов, руководитель департамента общественных связей АФК "Система".

Не нужно стремиться к "безупречной репутации для всех". Подобные заклинания скорее вызовут подозрения у людей, которым нужно не найти повод для умиления, а принять касающееся вас решение. Формируйте свою репутацию используя баланс сильных сторон и уязвимых мест.

Чтобы понять, нужно сравнить. Чтобы понять специфику управления репутацией предпринимателя, необходимо посмотреть на нее с позиций отличия от репутации, к примеру, политика.

Первое, что бросается в глаза — это различие в масштабах основных репутационных аудиторий. Действующих политиков в десятки тысяч раз меньше, чем предпринимателей. Поэтому каждый политик концентрирует на себе гораздо больше ожиданий со стороны гораздо более емкой и в среднем гораздо более маргинальной аудитории. Деятельность публичных политиков по определению носит виртуальный характер, связанный с удовлетворением потребности аудитории в определенном настроении — с распинанием образа врага, обещанием скорого экономического чуда, стращанием грядущей катастрофой и т.д. Зона и механизмы ответственности политиков перед своей репутационной аудиторией весьма размыты. Ожидания же по отношению к предпринимателям более конкретны и относительно адекватны. Причем аудитория здесь наказывает уже не столько моральным осуждением, сколько «рублем» — переходом к покупкам товаров или услуг у конкурентов.

В среде политических пиарщиков весьма распространена точка зрения о том, что подавляющая масса россиян является «быдлом», не способным в условиях быстротекущей информационной кампании к самостоятельной оценке событий — а значит, общественное мнение можно и нужно насиловать любыми шокирующими, болевыми, запредельными с моральной точки зрения приемами. Это весьма высокомерная и самодостаточная публика, любящая похвастать своими сверхвысокими гонорарами за организацию ряда шумных «изнасилований» российского общественного мнения. Они много работают над своим личным имиджем в глазах потенциальных заказчиков, искренне считая своих работодателей таким же объектом манипулирования, как и избирателей. Но подобный подход, сходящий с рук при работе с маргинальной публикой, явно бесперспективен в сфере управления репутацией бизнесменов. Талантливо лицедействующим политикам их электоральная аудитория прощает самый вопиющий обман и полную ахинею заявлений, находя порой удивительнейшие оправдания поведения своего кумира. А общественное доверие к предпринимателю, раз угаснув, обычно уже не воскресает (из этого правила есть весьма немногочисленные исключения, но они не случайны и связаны с последовательной многолетней работой по преодолению сложившегося предубеждения). Позитивная репутация политику критически важна всего один раз в несколько лет (в канун выборов), а бизнесмену — каждый день.

Методы управления репутацией предпринимателя должны быть более внутренне определенными, более строгими, более внешне спокойными и устойчивыми. Одним словом, более респектабельными.

Успешность распространения репутации определяется концентрацией и грамотно выстроенной последовательностью удивляющих аудиторию моментов. А удивляет прежде всего то, что встречается впервые, а не является типовым повтором. Поэтому продуктивный репутационный менеджмент строится на индивидуальности, относительной неповторяемости разработок.

Не всякая позитивная известность нужна предпринимателю, а только та, которая направлена на оптимизацию его места в системе существующих в бизнесе отношений. Если создавать себе хорошую репутацию «с перебором», то обязательно не сможешь оправдать какие-то завышенные ожидания и сам себе подпортишь репутацию. Репутационное планирование начинается с сегментации потенциальной аудитории и проработки границ целевых аудиторий, за которые не стоит выходить на каждом конкретном этапе, чтобы не создать проблем с переходом неадекватных ожиданий «излишних аудиторий» в раздражение и разочарование.

В отличие, к примеру, от аудиторий синоптиков, вещающих с телеэкранов прогноз погоды, репутационные аудитории предпринимателей — это группы людей, от которых носитель репутации в чем-то зависит сейчас или может стать зависимым в обозримом будущем. Оценка степени текущей или потенциальной зависимости и будет определять значимость аудитории. После этого нужно разобраться, в чем состоят интересы значимых аудиторий, каковы связанные с этими интересами текущие ожидания и насколько они адекватны.

Далеко не все ожидания следует стремиться оправдывать. Например, есть люди, которые считают бизнес разновидностью воровства общенародных средств, но вряд ли стоит тратить ресурсы на формирование позитивной репутации предпринимателя в глазах «Шариковых». Точно также есть криминальная и коррупционная среда со своими ожиданиями в отношении бизнесменов. Достаточно бессмысленно стремиться быть одинаково приятным для всех. Хотя бы потому, что интересы разных репутационных аудиторий часто оказываются прямо противоположными.

Для бизнесмена можно выделить, по крайней мере, пять основных типов значимых репутационных аудиторий:

партнеры по собственности, заинтересованные в стабильности и росте своего дохода от инвестиций;

потребители, заинтересованные в продукции компании, отвечающей их требованиям к соотношению и цена/качество;

персонал фирмы, заинтересованность которого связана с зарплатой, условиями труда, гарантией занятости, профессиональным и должностным ростом и т.д.;

местное сообщество, заинтересованное в рабочих местах, развитии социальной инфраструктуры, охране окружающей среды;

представители контролирующих государственных структур, зачастую стремящиеся взять побольше официальных и неофициальных налогов, не заботясь о том, что же будет дальше с этим бизнесом и занятыми в нем людьми.

Каждая из этих аудиторий располагает теми или иными возможностями испортить жизнь предпринимателю, пренебрегающему их интересами. Поэтому тот, кто искренне считает, что цель бизнеса — это исключительно обеспечение личного обогащения, рискует получить неожиданное обострение своих проблем в самое неподходящее для этого время. В порядке подтверждения подзабытого сейчас марксистского тезиса о том, что жить в обществе и быть свободным от общества нельзя.

Распространенным в российской бизнес-среде является игнорирование предпринимателем проблемы восприятия своих действий персоналом. Дескать, я им плачу деньги — так что они должны принимать меня таким, какой я есть. Но ущерб от такого высокомерного отношения может быть весьма значительным в денежном выражении. Кстати, он не всегда связан с сознательной «местью» пренебрегаемых сотрудников (скажем, в форме ухода на сторону конфиденциальной информации фирмы). Следует учитывать и возможность стихийно-бессознательных эффектов.

К примеру, недостаток информации о планируемом управлении реструктуризацией РАО «Норильский никель» в свое время вызвал панику среди работников и минотарных акционеров, а затем резкое падение котировки акций компании на фондовом рынке. Между прочим, оно не было особенно продолжительным, поскольку последующие события подтвердили правильность выбранного новыми менеджерами пути развития предприятия. Просто обоснованность этого курса необходимо было своевременно и психологически грамотно, с уважением к аудитории объяснить. Что и было сделано, правда с некоторым опозданием.

Действительно, руководителю фирмы не стоит уподобляться гоголевским дамам, «приятным во всех отношениях». У каждого энергичного человека есть свои недостатки, переходящие в достоинства, и достоинства, переходящие в недостатки. Такова уж природа лидерства, и ее нужно стильно обыграть в репутационном менеджменте.

Не нужно стремиться к так называемой «безупречной репутации», да еще «безупречной для всех». Подобные заклинания скорее вызывают подозрения у людей, которым нужно не найти повод для умиления, а принять касающееся вас решение. Не становитесь заложником единственного образа (дескать, вы — «простой и в кепке», «Великий и Ужасный и т.д.). В разных ситуациях происходит ротация главной из всех возможных репутационных аудиторий — поэтому не стоит жестко ориентироваться на вкусы только одной группы контрагентов.

Предпринимателю гораздо продуктивнее анонсировать в своей репутации некоторый рельефно акцентированный баланс сильных сторон и уязвимых мест. Причем для эффективного ньюсмейкерства желательно, чтобы эта пропорция достоинств и недостатков не выглядела «фиксированной». Необходимо стремиться к тому, чтобы события, связанные с носителем репутации, позволяли трактовать обсуждаемую фигуру неоднозначно. Если спорить не о чем, то и прорывного, бурного развития репутации не будет.

Для обеспечения гибкости баланса сильных и слабых сторон нужно, чтобы не только каждый понимал «в меру своей тенденциозности», но и видел, что остальные понимают «в меру своей, тенденциозности». Подход, при котором никто не может убедительно заявить, что «абсолютно все об NN исключительно плохого мнения» дает возможность за счет новых событий организовать переход аудитории с пограничной, «некрайней», острожной оценки к «в среднем более позитивному» мнению.

Поведение человека с абсолютно бесспорной репутацией предсказуемо, тускло, скучно, несобытийно и аморфно. Методика проектирования «разночитаемой» репутации позволяет заранее заложить возможности управления репутацией для роста ее яркости, заметности для аудитории (в том числе, и в кризисный период).

Предпринимателю, оставаясь самим собой, лучше заранее подумать:

за какие «недостатки» его могут невзлюбить сотрудники;

за какие «достоинства» каждый (по крайней мере, ключевой) сотрудник может простить ему эти «недостатки» и сохранить лояльность в трудной для фирмы ситуации.

Для предпринимателя механизмы предотвращения потенциальной мести сотрудников в порядке психологической разгрузки (к примеру, за какую-то прошлую унизительную ситуацию) обычно носят не материально-финансовый, а психологический характер. Не стоит относиться к сотрудникам, как к «маленьким винтикам». Такое невнимание к своей личности Вам могут простить только, если Вы стремитесь к достижению какой-то цели, социально значимой для персонала. Практически все яркие, результативные, а тем более харизматические управленцы — по характеру далеко не сахар. Но им многое прощается окружающими за социальную значимость их миссии, а эпизоды их сумасбродства порой даже превращаются в красивую легенду.

Принцип компенсации позитивными ожиданиями реальных или потенциальных претензий к носителю репутации действует не только в отношении сотрудников, но и в отношении всех прочих значимых аудиторий. Его обычно формулируют как принцип миссии, принцип смысла существования компании для окружающей ее среды. Собственникам и высшим менеджерам фирмы нужно проанализировать потребности, которые удовлетворяет ее продукция, соотнести их с общественными ценностями, с решением проблем развития страны, региона, города или даже ближайшего микрорайона. Функциональная нагрузка миссии как раз и заключается в том, чтобы сориентировать интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают компанию (причем как изнутри, так и извне).

Традиционная ошибка при формулировании миссии — отсутствие прямого указания на решение проблем потребителей. Если вы декларируете, что миссия вашей фирмы в том, чтобы обеспечить вам максимальную прибыль или лидирующее положение в своем рыночном сегменте, то этот подход, скорее всего, придаст вашей репутации оттенок самодостаточной заносчивости. Т.е. сработает в минус. Хотели, как лучше, а получилось, как всегда.

На первый план в профессиональном бизнесе выходит комплексная работа, которая включает в себя сбор информации и стратегическую аналитику, разнообразные меры по разъяснению целей, задач, традиций фирмы, формирование корпоративной этики и социальной ответственности бизнеса, всемерное обеспечение стабильной репутации фирмы. Важно подчеркнуть, что эта работа во многом должна быть связана с так называемыми встроенными технологиями. Технологиями, которые органично интегрированы в повседневную организационную культуру компании, а не прилеплены где-то как-то сбоку от нее блоком, ведущим самодостаточный образ жизни.

По сути формирование репутации — это такая же повседневная деятельность, как тщательное ведение финансовой отчетности. Забота о репутации не должна быть реакцией на возникшие проблемы. В рамках стратегического плана развития компании должна быть заранее проработана конфигурация общественных связей, необходимых для развития и защиты репутации от разного рода угроз. Окружающая среда будет реагировать на события внутри фирмы, и компания должна найти адекватную форму своей реакции на значимые общественные события вокруг («мы живем и работаем вместе со своей страной»).

Важнейшим фактором, влияющим на репутацию фирмы и оценку стоимости бизнеса, является степень ее «прозрачности» для целевой аудитории. Стоит обратить внимание на то, что путь Ходорковского к статусу самого богатого человека России начался с приглашения в состав Совета директоров «ЮКОСа» двух американских специалистов, с авторитетом которых считаются на западных фондовых рынках. Одна из аксиом современного бизнеса гласит: активы «недостаточно прозрачной» фирмы на рынке будут значительно недооцениваться. Вслед за Ходорковским это быстро поняли и раскрыли структуру собственности своих компаний Владимир Евтушенков (АФК «Система») и Вагит Алекперов («Лукойл»).

Закрытая экономика сама себя обесценивает. Работа по увеличению «прозрачности» бизнеса для потенциальных инвесторов — это важнейшее направление репутационного менеджмента, ведущее к уменьшению текущей недооценки активов и росту общественной статусности первых лиц компаний.

Правда, здесь приходится сделать важную оговорку: развитие прозрачности российского бизнеса для потенциальных инвесторов во многом сдерживает еще и такой фактор, как закрытость и коррумпированность государственного аппарата. Российский бизнес «опущен» низким качеством работы госчиновников. Поэтому в деле ликвидации недооценки всего российского мы недалеко упрыгаем на одной только «ноге», предъявляя претензии лишь к отечественным предпринимателям. Идти к нормальной жизни экономике нужно, шагая двумя «ногами», попеременно и соразмерно повышая то «среднюю» адекватность нашего родного государства в отношении собственных граждан, то «среднюю» адекватность нашего бизнеса в отношении внешней среды.

Лидер бизнеса должен в определенных ситуациях выступать в качестве общественного деятеля, готового к широкому публичному диалогу с различными заинтересованными аудиториями, в том числе, и негативно настроенными. Собственно говоря, если авторитетность и компетентность какого-то предпринимателя в решении определенного круга проблем сколько-нибудь широко признана, то уже независимо от своего формального статуса он получает «невидимые погоны» общественного деятеля — пусть даже в глазах узкой корпоративной среды.

Не думайте, что общественная репутация нужна компании только тогда, когда она дорастет до соответствующих объемов работы и "политического" уровня местного, регионального или федерального разлива. Наоборот, — порой позитивный образ позволяет фирме осуществить прорыв в такую рыночную нишу, на которую она ни в коем случае не могла бы рассчитывать без опоры на общественное мнение.