Della reputazione



Nell'epoca di Snapchat, e della piena realizzazione della profezia di Warren Buffet "sui 5 minuti che servono per distruggerla", c'è ancora qualcuno convinto che la reputazione – il più importante e prezioso asset intangibile del XXI secolo – sia qualcosa che si costruisce grazie – solamente – a uscite sui giornali… o organizzando eventi dove si discute – con 15 anni di ritardo rispetto a libri "cult" come *"Governare le relazioni"* – dell'importanza del dialogo con gli stakeholder.

Allora forse, sorprendentemente, c'è spazio per un decalogo di buone prassi, o qualcosa che gli somigli.

Alzo Manuzio, mentre i suoi tascabili diventavano di moda in tutta Europa e Isabella d'Este lamentava che *"si potevano leggere ovunque, ma non erano certo economici"*, ospitava a casa propria per un anno intero Erasmo da Rotterdam, il quale ebbe a sentenziare su Andrea Torresano – socio e suocero di Manunzio – che si trattava di *"uno spilorcio povero di spirito e interessato solo al guadagno"*; frase giunta fino a noi, cinque secoli dopo, a dimostrazione che la cattiva reputazione è davvero dura a morire.

Orbene: per cosa e come vogliamo essere conosciuti e ricordati? Ce lo chiediamo ogni qual volta – amministratori delegati, personaggi pubblici, aziende, direttori di ONG, tutti curiosi e insieme nervosi – ci Googliamo per verificare

chi dice che cosa di noi. Ma non è solo sfizio: sono soldi, se è vero – ed è vero – che una parte significativa del valore di borsa di una blue-chip deriva sul suo indice reputazionale.
Per chiarirci, quattro parole chiave: **l'identità,** che riguarda il proprio DNA, la propria essenza, per come il personaggio o l'organizzazione vogliono che sia manifestata visivamente al pubblico, attraverso il proprio nome, logo, pay-off, prodotti, servizi, stabilimenti, sedi; **l'immagine** che è il riflesso dell'identità dell'organizzazione così come è percepita – anche in modo differente – dai diversi pubblici; infine, **la reputazione,** ovvero il grado di allineamento tra l'identità dell'azienda e la sua immagine, costruita nel tempo dall'organizzazione insieme ai suoi pubblici. Da non dimenticare che la reputazione può migliorare sempre e solo se la relazione tra i soggetti è basata su criteri di **autenticità**.
Il dibattito spesso si scatena su *breve termine* versus *medio-lungo termine*: "il problema ce l'ho ora" – lato imprenditore – contro "serve un po' più di tempo per non costruire un gigante su piedi d'argilla, cadere e farsi ancora più male", lato consulente. Premesso che il tempo è solo una parte dell'equazione – un'altra ad esempio, bisogna essere schietti, è il denaro, che agisce da "acceleratore di processo" – ecco un decalogo – anzi, due – di regole pratiche da ricordare.

10 "Consigli per gli acquisti" a chi la reputazione la vuole costruire/se la vuole comprare

1. Evita *l'eccesso di supponenza*, che ti incastrerà in processi decisionali non logici, del tipo "bisognerebbe fare X ma faccio di testa mia facendo Y". Ricordati che paghi qualcuno: se non ti piace, caccialo, ma finchè lavora per te, segui i suoi consigli;
2. non dire "*certo che si*" a qualunque proposta di uscita sui mass-media. "Meglio più che meno" è il motto dei bulimici, dei macellai, dei venditori di enciclopedie

porta a porta, degli addetti stampa, e dei centri media, con la loro ottusa strategia di “occupazione di spazi”. A volte tacersi per un attimo, e privilegiare la *qualità* alla *quantità,* è indice di buon senso;

3. non tutto è una crisi reputazionale: se hai appena fatto un regalo costoso a una Tua amica, non c’è problema; se il regalo è un gioiello o un appartamento e la Tua amica è minorenne o un transessuale cocainomane, il problema potrebbe sussistere, agli occhi del pubblico. Devi saper distinguere, ma nel dubbio, chiedi sempre a quello che paghi per darti consigli, e possibilmente farlo velocemente: un reputation manager non si scandalizza se lo disturbi la notte tra sabato e domenica alle 3 di mattina, e – se si scandalizza – cambia consulente;
4. se il tuo consulente in reputation-management non ti assilla chiedendoti collaborazione per impostare le strategie di difesa per affrontare ipotetici scenari futuri di crisi reputazionale, anche in questo caso cambia consulente. Si, è vero, è fastidioso avere in casa un ibrido tra un uccello del malaugurio e il grillo parlante di Mastro Geppetto, ma d’altra parte, da che mondo e mondo, solo un idiota farebbe la polizza di assicurazione contro i furti *dopo* che siano passati i ladri; e tu non sei un idiota, vero…?
5. se il Tuo consulente oltre a <u>non</u> fare previsione di scenario è “*una grande e importante agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche esperta anche in comunicazione di crisi”,* magari che *“partecipa a gare al massimo ribasso”* pur di fare budget, oltre che mandarla a casa fagli causa chiedigli indietro gli ultimi 10 anni di parcelle. Fai la cosa giusta: aiuta noi poveri professionisti a ripulire il mercato, e a far conoscere i Mc Donald della comunicazione per quello che sono; giuro che ti dimostreremo gratitudine…
6. ricordati che le relazioni con gli stakeholder sono come i gradi di parentela, vanno coltivate: i parenti lontani che ti lasciano grandi fortune esistono solo nel sogni e

nelle favole di Walt Disney;

7. esistono – almeno – quattro tipi differenti di "scambio" possibili con la tua rete di relazioni: prendere soldi e non dare nulla; prendere soldi e dare poco; prendere soldi e dare esattamente ciò che la gente si aspetta, cosa di per se assai rara; infine, prendere soldi e dare un "x" in più rispetto a ciò che è atteso dall'organizzazione che assistiamo con i nostri consigli. Questo quarto tipo di atteggiamento genera stupore: quell'x in più finirà dritto nel tuo zainetto reputazionale, che costituisce la tua "riserva" in caso di crisi, genererà valore in termini di passaparola sulla tua persona, scambiabile con comportamenti d'acquisto positivi. Quindi, sii intelligente, scaltro ed egoista: regala sempre più di quanto sei obbligato a fare e fai felici le persone;
8. non esisti solo Tu al mondo, e se non entri nell'ordine di idee di *restituire* attorno a Te un po' della Tua fortuna e di prenderti cura e far crescere l'ambiente che circonda il tuo business, finirai per venderti i prodotti a te stesso. Si chiama CSR, inserimento di preoccupazioni etiche nella vita d'impresa, o chiamala come vuoi, anche "Pippo", ma falla, e fallo sapere: magari qualche altro folle come te t'imiterà, e il mondo migliorerà un poco;
9. per contro, non insistere a voler costruire reputazione sovra-enfatizzando fino all'ossessione gli aspetti positivi delle tue azioni, dandoti una mano di verde perché è di moda essere "ecò": ho compreso che paghi la scuola ai bambini in Bangladesh e versi l'obolo alle monache per ristrutturare l'antico altare della parrocchia, ma se non c'è qualcosa più di questo, se la Tua responsabilità sociale non è integrata nel tuo business a livello strategico, quando la vernice verde si scioglierà, avrai pregiudicato irrimediabilmente i comportamenti di acquisto dei tuoi utenti finali;
10. se commetti un errore, e qualcuno viene a saperlo – il

che nel mondo del web 2.0 significa: tra poche ore *tutti* lo sapranno – non perdere tempo a difendere l'indifendibile: la gente non è stupida, e per effetto di questo tu ti rendi ridicolo e bruci valore. Fai prima, e sei più efficace nel costruire reputazione, se fai la cosa più semplice del mondo: (a) chiedi scusa, (b) rimedi all'errore commesso, e (c) spieghi perché quella dannata cosa non succederà mai più. Ti sorprenderà notare come le persone ti perdoneranno velocemente…

10 "Consigli per gli acquisti" a chi una consulenza in reputazione pretende di venderla

1. se l'unica cosa che hai in mente quando il tuo mandante ti chiede un parere è "signorsì, ha ragione lei", cambia immediatamente mestiere prima di far danni irreparabili. A volte le scelte possono apparire dolorose, ma – come per il medico, che è tenuto a far sempre una diagnosi onesta – anche Tu sei deontologicamente impegnato a dire al Tuo mandante sempre l'assoluta e sacrosanta verità. Se non gli piace, se ne farà una ragione; se non se ne fa una ragione, è meglio che gli stringi la mano e lo saluti, prima che le sue crisi reputazionali incontrollate travolgano anche te;
2. il web oggi come oggi è un driver importante per la sfera reputazionale di individui, organizzazioni, aziende, personaggi pubblici, etc. Ma non è una casa di tolleranza: non è che "più paghi e più godi". Quindi, trova una "posizione" assolutamente geniale che ti garantisca i migliori "amplessi", tenendo però a mente che non sono le campagne di ADV a pagamento, ma soprattutto la *creatività, la tempestività, il giusto tone of voice* e *l'empatia* verso i vari pubblici che costruiscono una reputazione di successo;
3. il ristorante migliore è sempre quello dietro l'angolo, a 50 metri da dove ti sei appena seduto: quindi non

smettere mai di *guardare oltre*;

4. il rapporto con i mass-media è tanto essenziale quanto complesso, e anche in questo caso è una questione di *relazioni*, non di *quantità*: in ogni caso, quando, sempre al ristorante, arrivati al caffè, il giornalista dice *"non c'è problema, useremo solo le parti migliori dell'intervista"*, non gli credere; se lo ripete due volte, uccidilo; se non lo uccidi, sarà il tuo Cliente a uccidere te;
5. il mondo non finisce con l'incarico che stai seguendo ora, ed esiste anche la Tua di *reputazione*. Se ti stai dando da fare per spiegare al mondo che Mengele era in fondo una brava persona, che Matteo Renzi non è sempre attaccato allo smartphone come dicono i pentastellati, e che Donald Rumsfeld non ha fatto una porcata nel convincere George W. Bush a invadere l'Iraq, forse – udite udite, relatori pubblici – stai sbagliando qualcosa. Incasserai delle parcelle, è vero, ma il valore immateriale che brucerai oggi, alleggerendo il tuo "zainetto reputazionale", faticherai quattro volte di più a recuperarlo domani;
6. il mondo non finisce neppure con l'incasso della prossima fattura mensile: se non ti spacchi la testa a fare previsione di scenario, immaginando problemi reputazionali futuri tali da mettere in crisi il tuo assistito, arriverai tragicamente impreparato ai prossimi appuntamenti cruciali: quando ciò accadrà, avrai poche decine di minuti per decidere la cosa giusta da fare, e – per quanto ti reputi intelligente e preparato, e tutti pensiamo di esserlo più di chiunque altro – se non hai masticato in anticipo lo scenario, sarà un *vero disastro*;
7. nel delirio più nero dell'entropia della comunicazione, quando tutto è caos, c'è un punto altissimo della curva gaussiana delle polemiche on-line nel quale ti chiederai *"chi me l'ha fatto fare ad aprire questo thread"*. Resistere, resistere, resistere, diceva quel Magistrato:

prosegui testardamente e con sangue freddo ed equilibrio nel tuo lavoro di "manipolazione" – cosa mai ci sarà di così scandaloso nel plasmare con le mani…? – e impegnati per risolvere il conflitto muovendoti sulla linea di "minor resistenza", applicando la tecnica del Tai Chi Chuan in chiave di comunicazione e scoprendo qual è la breccia nel punto più debole delle argomentazioni del tuo interlocutore… e a un certo punto, "magicamente", ciò che è negativo passerà a neutrale e – se sei davvero bravo – ciò che è neutrale passerà a positivo. Soprattutto, fallo tu, non farlo fare a un tuo stagista: non è vero che siamo tutti intercambiabili, serve una particolare "sensibilità" per fare questo lavoro, e i soldi che ti paga il tuo Cliente mi pare siano buoni…

8. solo il 7% delle organizzazioni comprendono il valore reale delle interazioni e l'81% non ha una chiara strategia sui Social. Aprire e gestire una pagina Facebook o un account Twitter non può essere una questione di onanismo: non sono luoghi "dove bisogna essere" ed è finita li. Facebook dovrebbe inserire nel proprio algoritmo un automatismo: al terzo commento di utenti senza risposta, *puff…* la pagina sparisce, si chiude senza chiedere il permesso. Ai politici che usano Facebook solo per pubblicare i loro comunicati stampa e "le cose che fanno", alle celebrities che non interagiscono con i fans, e alle aziende che pubblicano compulsivamente post promozionali del tipo *"accattati il prodotto con lo sconto mirabolante"*, non dovrebbe essere permesso essere sui Social. Disturbano;
9. spiega al Tuo assistito che il motore della reputazione sono le emozioni. Non sono la macchina enorme, i vestiti firmati e le scarpe costose, la bionda o il biondo accanto, le foto delle spiagge esotiche ossessivamente postate su Facebook, il curriculum senza fine o l'amicizia con il potente di turno a fare dell'organizzazione una "Lovemark". Mi ripeto: sono le emozioni. E posto che – come dicevano quei quattro già

vent'anni fa – *"i mercati sono conversazioni"*, come generare emozioni sul pubblico in modo coerente con la storia e l'identità del proprio Cliente è la vera sfida di ogni reputation manager;

10. infine, non dimenticare mai il ruolo delle immagini nella civiltà contemporanea: le statistiche dimostrano che sono foto e video gli strumenti migliori per trasmettere il senso della propria identità, toccando le corde più profonde, generando empatia, e facendoci "sentire con" un brand, una persona, un leader politico. Quando è stata l'ultima volta che il Tuo assistito ha fatto uno shooting decente?

Conclusioni

Come ho ricordato in un mio precedente short-form, Calvino venne definito da un articolo della Harvard University Press «…Uno dei migliori storyteller del mondo» – e morì alla vigilia della partenza per le sue "Lezioni americane".
E' evidente la possibile correlazione tra i "Six Memo" e le tecniche di gestione della reputazione, se richiamiamo la necessità di togliere fronzoli, tornare all'essenziale e a un approccio quasi impalpabile, ma al contempo *netto,* nel disegnare l'opera, come mirabilmente faceva lo scalpello del veneziano Canova, in grado di trasferire all'occhio di chi guarda plasticità, grazia, leggerezza e luce pura, ma senza fronzoli; lo scopo finale è senz'altro quello di tentare di far interiorizzare ad altri parte del DNA del nostro Cliente, costruendo non "discussioni", dove qualcuno deve per forza alla fine aver ragione, bensì "dialoghi", dove il punto di vista nostro può "impollinare" l'altro, arricchendolo e regalandogli valore, in modo naturale e senza forzature, maturando quindi un "credito" di reputazione, appunto, a nostro favore.
Inoltre, sempre per citare lo straordinario scrittore italiano nato a Cuba, per gestire bene la reputazione di altri, costruirla, o evitare che crolli inaspettatamente, è

essenziale avere *Quickness*, ovvero intuizione, capacità di sintonizzarsi velocemente con i frequenti cambiamenti di stato dell'ambiente che ci circonda, e abilità di collegare punti dell'equazione apparentemente lontani tra loro, ricordando che la leggerezza nella forma e la rapidità nella trasmissione – tipici del secolo del virtuale e degli scenari "liquidi" – non devono mai far abdicare alla *consistenza* del messaggio.
Sempre Calvino scrive: «Chi è ognuno di noi, se non una combinatoria di esperienze e informazioni, che può essere rimescolata e riordinata in tutti i modi possibili…?». Questo è probabilmente il lavoro di un reputation manager: essere un buon sarto, maniacalmente accurato, appassionato nel cucire un abito haute-couture che ben si adatti alla configurazione fisica del proprio assistito, quindi ogni volta differente e personalizzato.
Allora – come tante piccole parti di una grande mappa, nella quale ogni elemento è fortemente interconnesso con tutti gli altri che lo circondano – quando immaginiamo, scriviamo e attuiamo le nostre strategie di comunicazione dovremmo riflettere più incisivamente sugli effetti concreti che le nostre azioni hanno a 360°, non solo sull'organizzazione al servizio della quale lavoriamo, ma su tutto l'ambiente che la e ci circonda, dal momento che siamo agenti attivi in una rete neurale sociale molto più ampia di quanto apparentemente potremmo sospettare.