

Titolo: **REPUTAZIONE, ECCO COME DIFENDERLA.**
Data di pubblicazione: 30 gennaio 2012
Testata: ItaliaOggi
Autore: Giulia Picchi
Argomento: Management dello studio

E' recentissima la ricerca condotta da Weber Shandwick (<http://bit.ly/ArudF8>) negli Stati Uniti su come responsabili legali e responsabili della comunicazione gestiscono il rischio reputazionale dell'azienda per cui operano. A differenza del passato le due professionalità si trovano sempre più spesso sedute attorno allo stesso tavolo per discutere e scegliere insieme le strategie migliori abdicando in toto alle passate diffidenze e non avendo altra scelta che fidarsi e rispettarsi reciprocamente.

La lezione che si apprende leggendo la ricerca fa immediatamente sorgere una domanda: che risultati si otterrebbero se la stessa fosse condotta all'interno degli studi legali?

Momenti di crisi più o meno gravi da sempre scuotono anche i professionisti e forse a maggior ragione in periodi di grande incertezza come questi.

L'uscita (o la perdita) di un partner, eventuali citazioni in giudizio, implicazioni in vicende in qualche modo sotto i riflettori –solo per ricordare alcune possibili *impasse*- portano immediatamente lo studio alla ribalta facendo sì che esso sia sì al centro dell'attenzione ma, purtroppo, per le ragioni sbagliate. Ed è forse inutile ricordare che se è vero che per guadagnare una buona reputazione ci vuole moltissimo tempo -anni- è altrettanto vero che per rovinarla basta veramente pochissimo.

Come per le imprese è vero anche per gli studi che gli sforzi fatti per prepararsi a gestire una crisi non sono mai abbastanza. La cultura dell'anticipazione è critica ed è in tal senso fondamentale focalizzarsi sull'identificazione delle persone chiave -i responsabili che saranno coinvolti, il loro ruolo e le loro responsabilità- più che sulle procedure e sui passi da seguire. Mai come in questi casi sono veri i due modi di dire "inutile piangere sul latte versato" e "inutile nascondere la testa sotto la sabbia". Al contrario: è indispensabile avere chiara una serie di scenari di crisi possibili e prepararsi di conseguenza a reagire con la massima tempestività.

Sempre dalla ricerca si evince che i CEO sono sì i responsabili ...ma solo fino a un certo punto. Tradotto: non è sempre automaticamente vero che chi è al vertice possiede anche le competenze necessarie per gestire la crisi. Ma allora che cosa è richiesto "al capo"? Di individuare preventivamente le professionalità più adatte a fronteggiare il momento di difficoltà, di non esitare ad attivarle e soprattutto di non lesinare sulle risorse che si rendono necessarie per rispondere con prontezza. Imperativo che mantenga la calma, che condivida tutte le informazioni con la propria squadra e –naturalmente- che sia in prima linea a fare da portavoce (sia internamente, sia esternamente).

Una terza considerazione che emerge dalla ricerca è che le questioni legali sono importantissime ma non esauriscono il quadro: le conseguenze e le implicazioni legali di un'azione vanno ponderate con le esigenze "d'impresa". Trovare un parallelo con uno studio professionale può forse sembrare azzardato ma non è poi così difficile invece. Quali scelte sono preposte a garantirne la continuità dopo la crisi? Quali azioni sono dirette a rassicurare quanti operano con lo studio –all'interno e non solo- in modo che la loro percezione si mantenga positiva? Spesso sono proprio loro gli interlocutori a cui si chiede per sapere "la verità". E spesso sono proprio loro i migliori sostenitori dello studio.

Importantissimo anche il rapporto con i media -e non solo quelli tradizionali. I social media, infatti, giocano ormai un ruolo chiave: la velocità con cui sono in grado di diffondere informazioni e l'ampiezza del target a cui si rivolgono sono due caratteristiche che li rendono tassativamente parte del gioco.

Le imprese hanno (faticosamente) imparato le logiche dei social media –operativi 7 giorni su 7, 24 ore al giorno e sempre pronti a "dire la loro". Una lezione che spesso hanno appreso loro malgrado: non è passato troppo tempo, infatti, da quanto la reputazione di alcune imprese era sostanzialmente "ostaggio" di blogger e attivisti (o attivissimi utenti) sui social media.

Sotto questo profilo, la stessa ricerca condotta tra gli studi sarebbe ancora più interessante visto che la loro presenza sui social media è ancora abbastanza ridotta e –forse- non sempre correttamente interpretata.

A tutti gli effetti –così la ricerca suggerisce- i social media andrebbero considerati come un altro gruppo di stakeholder con cui l'impresa (e noi azzardiamo lo studio) deve saper avere a che fare e gestire. Certo, anche per le aziende non è stato un passaggio facile. Molte hanno con riluttanza concesso ai propri impiegati di poter accedere ai social media (e non mancano certo i casi di studi che ancora non sono andati in questa direzione) ma alla fine i timori sono stati fugati adottando opportune linee guida e policy interne.

Collegato in parte a quanto già detto, va aggiunto anche che la difesa della reputazione non è un compito di pochi ma coinvolge tutti. E questo implica anche che ognuno possa liberamente dire la sua e dare i migliori suggerimenti in funzione della propria competenza, ruolo e circostanza. E' chiaro che ognuno (in studio e in azienda) reagirà secondo il proprio "mindset" e non sempre sarà agevole trovare un comune terreno di confronto. Tanto per fare un esempio generale, i responsabili della comunicazione tenderanno a essere trasparenti e a spiegare la situazione con la massima chiarezza –anche ammettendo il problema e dettagliando come si intende reagire per risolverlo e per evitare che si ripresenti- mentre i legali preferiranno un approccio più prudente aspettando che i fatti siano noti, riducendo le discussioni esterne per assicurare la massima accuratezza ed evitando generalizzazioni nella speranza di limitare eventuali responsabilità.

Volendo sintetizzare, il messaggio della ricerca è chiaro. L'ambiente in cui le aziende operano oggi pone più che mai la difesa della propria reputazione al centro dell'attenzione e tale difesa richiede grande collaborazione, rapidità e destrezza. Per assicurarsi queste competenze devono essere coinvolte le giuste professionalità -esterne e interne. Ciascuno necessariamente agirà in relazione alla propria expertise e prospettiva e questo è un fatto. D'altra parte neutralizzare eventuali minacce e risolvere la situazione richiede uno sforzo collettivo in grado di convogliare i diversi punti di vista verso l'unico obiettivo che conta: ristabilire il buon nome dell'impresa il più in fretta possibile. Flessibilità, rispetto reciproco, capacità di attivare risorse e fiducia di chi è al comando nei confronti della propria squadra sono imprescindibili per reagire efficacemente. Saper rispondere –nel modo giusto- a una crisi è oggi diventata una competenza vitale per le imprese che intendono costruire e preservare la propria reputazione.

Ma forse sono già arrivati i tempi in cui tale competenza è vitale anche per gli studi.

Giulia Picchi – info@marketude.it