

# REPUTĀCIJAS VADĪBAS STRATĒGIJAS

SITUĀCIJU, KRĪŽU UN KORPORATĪVĀS  
SOCIĀLĀS ATBILDĪBAS VADĪŠANA

**E N D R J Ū   G R I F I N S**



LIETIŠKĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2008

UDK 005:159.9

Gr 527

**Andrew Griffin**

**New Strategies For Reputation Management**

First published in Great Britain and the United States in 2008 by Kogan Page Limited.

© Andrew Griffin, 2008

**Endrjū Grifins**

**Reputācijas vadības stratēģijas**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Digna Raciborska

Literārā redaktore Ilvija Bendzika

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka maketētājs Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

[www.lid.lv](http://www.lid.lv)

ISBN 978-9984-826-20-2 (latviešu val.)

ISBN 978-0-7494-5007-6 (angļu val.)

Pateicībā Roberto, mammai un tētim



# SATURS

---

Pateicības . . . . .	9
<b>Ievads . . . . .</b>	<b>11</b>
<b>1. nodaļa. Reputācijas vadība šodien. . . . .</b>	<b>19</b>
Reputācijas terminoloģija . . . . .	23
Reputācijas novērtējums . . . . .	24
Vienotā domāšana? . . . . .	29
Reputācijas riska vadības aspekti. . . . .	32
Reputācijas vadība: dažu uzņēmumu kariķējums . . . . .	40
Kopsavilkums. . . . .	43
<b>2. nodaļa. Uzņēmumi uz ugunsliņijas . . . . .</b>	<b>45</b>
Pasaule ir brīvāka un mazāka. . . . .	50
Tā ir baiļu pasaule . . . . .	53
Tā ir informācijas pasaule. . . . .	55
Indivīdi ir spēcīgi un ietekmīgi. . . . .	66
Nevalstiskās organizācijas ir spēcīgas un ietekmīgas . . . . .	70

Valsts pārvalde joprojām ir spēcīga, kamēr korporatīvā ietekme mazinās. . . . .	73
Rītdienas pasaule. . . . .	76
Kopsavilkums. . . . .	80
<b>3. nodaļa. Atgūstot reputācijas iniciatīvu . . . . .</b>	<b>83</b>
Mainīt korporatīvo viedokli . . . . .	89
Noteikt reputāciju par prioritāti . . . . .	99
Pārskatīt ieinteresēto pušu jeb korporatīvo partneru sarakstu . . . . .	102
Kopsavilkums. . . . .	104
<b>4. nodaļa. Krīzes vadība – līderība zināmā sistēmā . . . . .</b>	<b>107</b>
Krīzes vadība – viegli tikai teorijā . . . . .	110
Krīzes vadība ir vērsta uz saturu, nevis rīcības ātrumu . . . . .	113
Jūs neesat viens. . . . .	121
Sagatavojiet gan savus cilvēkus, gan procesus . . . . .	124
Prakse dara perfektu. . . . .	127
Līderība ir izšķirīgs faktors . . . . .	129
Krīzes vadība – pārmaiņu aktivitāšu plāns . . . . .	141
<b>5. nodaļa. Situāciju vadība, nosakot notikumu gaitu . . . . .</b>	<b>145</b>
Situāciju vadība – sarežģīti teorijā . . . . .	149
Situāciju prioritāšu un kategoriju noteikšana . . . . .	151
Situāciju vadība ir tikpat nozīmīga, cik krīzes vadība, tomēr tajā nepieciešamas atšķirīgas prasmes un līdzekļi. . . . .	154
Vietēja mēroga situācijas mūsdienu pasaulē var radīt starptautisku rezonansi . . . . .	157
Situāciju vadība ir notikumu kontrole. . . . .	158
Starptautiska mēroga situācijās ir nepieciešams piemērot (tām neraksturīgo) ilgtermiņa domāšanas veidu. . . . .	166
<b>6. nodaļa. Korporatīvā sociālā atbildība – jūsu iniciatīva jūsu ziņā . . . . .</b>	<b>177</b>
Kas ir korporatīvā sociālā atbildība?. . . . .	181

---

Korporatīvā sociālā atbildība ir saistīta ar uzņēmējdarbību, tomēr uzņēmējdarbība to nekontrolē . . . . .	183
Korporatīvā sociālā atbildība neaizsargā uzņēmumu no reputācijas riska . . . . .	187
Korporatīvās sociālās atbildības pārskati ir lieks laika un koku tēriņš . . . . .	198
Korporatīvās pilsonības koncepcija ir noderīgāka nekā korporatīvās sociālās atbildības koncepcija . . . . .	200
Rīcība ir vissvarīgākā . . . . .	202
<b>7. nodaļa. Pavērsiens – korporācijas vizītē pie psihologa . . . . .</b>	<b>209</b>
Psihologa vizītes piezīmes. . . . .	211
Sekot pārmaiņām vai īstenot tās? . . . . .	212
Galvenās pārmaiņas reputācijas vadībā . . . . .	213
<i>Ieteicamā literatūra un cita pieejamā informācija . . . . .</i>	<i>215</i>



# PATEICĪBAS

---

Vēlos pateikties savam kolēģim Džonatanam Hauijam (*Jonathan Howie*) par viņa veikto izcilo pētniecības darbu. Paldies kolēģiem Netam Deivisam (*Nat Davies*), Markam Hemiltonam (*Mark Hamilton*) un Mariannai Panicai (*Marianna Panizza*) par viņu līdzdalību agrīnajā pētniecības darbā. Tāpat vēlos pateikties saviem biedriem *Regester Larkin* direktoriem Timam Džonsonam (*Tim Johnson*) un Edijam Bensilumam (*Edie Bensilum*) par viņu vērtīgajiem komentāriem grāmatas melnraksta versijai.

Visbeidzot, paldies Maikam Redžesteram (*Mike Regester*) par viņa atbalstu un palīdzību, par atbilstīgas vides nodrošināšanu projekta realizācijas gaitā.



# IEVADS

---

**D**arba grupas dalībnieki sāka ierasties jau ap plkst. 8:30. Puse dalībnieku līdzī bija paņēmuši savu bagāžu, lai jau tūlīt pēc dienas aktivitātēm dotos atpakaļ uz lidostu. Tā kā mēs gaidījām, kamēr ieradīsies visi pārējie dalībnieki, galvenās sarunu tēmas pie kafijas krūzes bija par lidojumu, par viesnīcām, par lidojumu laikiem u.tml. Bija vairāki zīmīgi akcenti, kas apstiprināja šī pasākuma nozīmīgumu. Es patiešām biju pārsteigts par to, cik iespaidīgi bija amatu nosaukumi uz savāktajām vizītkartēm. Bija skaidri redzams, ka šo darba grupu uzņēmums ir uztvēris ļoti nopietni.

Tā tam arī vajadzētu būt. Šī bija «reputācijas vadības stratēģijas» darba grupa, un uzņēmums bija plaši pazīstams starptautiska mēroga ražotājs. Tam piederēja vairāki zīmoli, taču tā reputāciju labākajā gadījumā varētu nodēvēt par visai «neskaidru». Man palūdza novadīt šo darba grupas semināru un darīja zināmu arī tā vēlamā rezultātu – bija jāizstrādā reputācijas stratēģijas melnraksts un darbības plāns nākamajiem 12 mēnešiem. Darba kārtībā ietilpa šādas tēmas: sagatavotība krīzēm, situāciju vadība un sociālās atbildības jautājumi.

Savstarpējā iepazīšanās tikai apstiprināja šī pasākuma nopietnību. Uz darba grupu bija ieradušies dažādu nodaļu (operatīvās, pārdošanas,

personāla vadības, finanšu un juridisko pakalpojumu nodaļas) vadošie speciālisti. Tā kā šajā darba grupā bija paredzēts aplūkot «reputācijas» jautājumus, tajā piedalījās arī komunikācijas (saziņas) speciālisti, kas bija ieradusies pilnā ekipējumā – nodrošinājušies ar mobilajiem tālruņiem. Pēc nelielas ievadrūnas es dalībniekiem ierosināju vērtējuma skalā pēc svarīguma no viens līdz pieci sarindot vispārējos uzņēmuma mērķus (finanšu panākumi, laba reputācija, apmierināts personāls, apmierināti klienti un darbības atļauja). Visi, izņemot vienu dalībnieku (kurš nebija jurists), kā svarīgāko atzīmēja «labu reputāciju».

Kā tas ir iespējams? Laba reputācija ir daudz svarīgāka par finanšu rādītājiem? Tā ir svarīgāka pat par oficiālu uzņēmuma atļauju darboties dažādos tirgos vai klientu apmierinātību? Acīmredzot jā, jo visi izskatījās diezgan apmierināti ar savu atbildi. Galu galā šajā darba grupā taču paredzēts pārrunāt reputācijas jautājumus, tāpēc «labā reputācija» noteikti ir pareizā izvēle. Vai tad ne?

Mēs turpinājām, un es darba grupas dalībniekiem pavaicāju, kā viņi raksturotu reputācijas galvenos mērķus vairākus mēnešus uz priekšu. Pēc nelielas diskusijas grupa nolēma, ka galvenais mērķis būtu efektīva visu ieinteresēto pušu sadarbība. Grupas dalībnieki noteikti pamanīja grupas vadītāja sejas izteiksmi un saprata, ka ir nepieciešams paskaidrot sīkāk. Viens no grupas dalībniekiem paskaidroja, ka ieinteresēto pušu sadarbība ir nepieciešama, lai labāk izprastu ārējo gaisotni (klimatu), aizsargātu uzņēmuma reputāciju un pieņemtu labākus biznesa lēmumus.

Es viņiem vaicāju: «Kas ir šīs ieinteresētās puses?»

Viens no jaunākajiem komunikācijas nodaļas darbiniekiem diskusiju grupā norādīja, ka viņam klēpj datorā ir pieejams saraksts, kuru pavisam nesen ir pārskatījusi un atjaunojusi viņu PR (*Public relations* – sabiedrības attiecības) aģentūra, un piedāvāja to paskatīties.

Projektorā mēs visi ieraudzījām tabulu, kurā kā prioritāte numur viens ir atzīmētas piecas ieinteresētās puses: organizācija *Greenpeace*, organizācija *Zemes draugi*, Pasaules Dabas fonds, Lielbritānijas Tirdzniecības un rūpniecības departaments un ASV Tirdzniecības departaments.

Gribēju noskaidrot, vai šis cilvēks ir nodomājis tikties ar šiem pārstāvjiem. Jaunais cilvēks atbildēja, ka, iespējams, ar dažiem viņi tiksies

klātienē, bet dažus tikai informēs par būtiskākajiem attīstības virzieniem un nosūtīs uzņēmuma korporatīvās sociālās atbildības (CSR – *corporate social responsibility*) ziņojumu.

Es biju pārlūkojis šo pārskatu dažas dienas pirms darba grupas sanāksmes. Tas bija krāsainiem grafikiem pārpilns, saistošs, atklāts un godīgs. Tas galvenokārt atainoja uzņēmuma pozīciju sarežģītos jautājumos un parādīja tā nostāju un/vai rīcību attiecībā pret noteiktām sociālām problēmām.

Summējot visu iepriekšminēto, es grupai devu šādu rezumē: «Tātad jūs apgalvojat, ka jūsu biznesa nozīmīgākais aspekts ir reputācija, kas izkonkurē finanšu rādītājus, klientu un darbinieku apmierinātību. Kā galvenais mērķis, lai aizsargātu un uzlabotu sava uzņēmuma reputāciju nākamajā gadā, ir norādīta veiksmīga un efektīva sadarbība ar visām ieinteresētajām pusēm. Šī ieinteresēto pušu saraksta augšgalā ir trīs ievērojamas starptautiskas vides organizācijas un divi valsts pārvaldes departamenti. Kā galveno iesaistes rīku jūs izmantosit savu korporatīvās sociālās atbildības pārskatu, kas galvenokārt koncentrējas uz to, ko par jums ir teikuši vai saka citi cilvēki.»

Grupā iestājās neveikls klusuma brīdis, un telpā bija dzirdama tikai krēslu čikstoņa. Darba grupā darbs bija sācies.

Drīz vien pēc nelielām diskusijām, kafijas un mobilo sarunu pauzes mēs turpinājām. Diskusijās mēs apspriedām specifiskākus jautājumus. Vispirms mēs apskatījām krīzes situāciju vadības jautājumus. Uzņēmums uzskatīja, ka tam jau ir izveidota laba krīzes vadības sistēma, kas vēl pavisam nesen grupu līmenī tika pārbaudīta divu stundu ilgā vingrinājumā ar datoru. Tomēr nolēmām, ka pašapmierinātībai šeit nav pamata un izdotā krīzes vadības rokasgrāmata būtu regulāri (ik pēc sešiem mēnešiem) jāatjauno un par to jāinformē uzņēmuma vadošie cilvēki. Es, protams, palūdzu parādīt man šo rokasgrāmatu. No visiem 11 vecākajiem speciālistiem, kas bija ieradušies, tikai viens cilvēks (lai cik tas dīvaini arī liktos, tas bija finanšu nodaļas pārstāvis) to bija paņēmis līdzi. Rokasgrāmata sastāvēja no 70 A4 formāta lappusēm, un, spriežot pēc datuma uz titullapas, tā bija publicēta gadu iepriekš. Neskatoties uz to, grupa apgalvoja, ka viņiem uzņēmumā ir izveidota laba «krīzes vadības kultūra» un ikviens uzņēmumā zinātu, kas būtu darāms krīzes situācijā. Galu galā, kad uzņēmums 1996. gadā piedzīvoja savu vislielāko krīzes situāciju un fabrikas

sprādzienā bojā gāja 14 cilvēku, tam izdevās šo situāciju atrisināt bez lieliem zaudējumiem uzņēmuma reputācijai.

Kad es pavaicāju, vai kāds no klātesošajiem piedalījās šīs krīzes situācijas atrisināšanā, telpā valdīja pilnīgs klusums.

Apgalvoju, ka pasaule pēdējo desmit gadu laikā ir piedzīvojusi visai dramatiskas izmaiņas, jo īpaši faktu par katastrofām un nelaimēm atspoļojumā medijos un tajā, ko sabiedrība gaida no uzņēmumiem.

Šim apgalvojuma piekrita visi grupas dalībnieki.

Uz jautājumu, kurš no klātesošajiem varētu būt iesaistīts iepriekšminētās krīzes situācijas novēršanā, tikai pieci no 11 grupas dalībniekiem atbildēja apstiprinoši.

Savukārt uz jautājumu, kurš no klātesošajiem pēdējo sešu mēnešu laikā ir bijis iesaistīts krīzes situāciju vingrinājumā, tikai viens atbildēja apstiprinoši. Tas bija finanšu nodaļas pārstāvis, kuram vienīgajam bija līdzīgs jau minētā krīzes vadības rokasgrāmata. Nu grupa atzina, ka viņu krīzes vadības kultūra nav tik apmierinoša, kā viņi paši bija iedomājušies, un piekrita, ka vēl ir daudz darāmā, lai visā uzņēmumā atbilstīgi tiktu iedzīvināta krīzes vadības stratēģija.

Turpinājumā mēs pārrunājām situāciju vadības jautājumus. Tika noteikti un apskatīti dažādi jautājumi, galarezultātā tika nolemts, ka tās situācijas, kas rada vislielākos draudus uzņēmuma reputācijai, ir vissvarīgākās. Līdz šim izmantotās sistēmas un paņēmieni šādu situāciju risināšanai nav bijuši tik piemēroti, salīdzinot ar tām procedūrām (lai arī jau novecojušām), kas izmantotas krīzes situāciju novēršanai.

Kā norādīja viens no komunikācijas nodaļas pārstāvjiem, parasti viss sākas komunikācijas nodaļas ietvaros. Kad tiek identificēts kāds uzņēmumam būtisks jautājums vai situācija, komunikācijas nodaļa pastiprināti strādā pie šī jautājuma un izveido stratēģiju, kā atrisināt radušos situāciju.

Es, protams, vēlējos uzzināt, kāda būtu šī stratēģija. Komunikācijas speciālisti norādīja, ka tam piemērotie uzņēmuma cilvēki paustu uzņēmuma noteikto pozīciju, ko pēc tam arī atbilstīgi saistītu ar citu ieinteresēto pušu pausto nostāju. Kad gribēju uzzināt, ko tieši tas nozīmē, komunikācijas speciālisti atklāja, ka tās ir sarunas un informācijas nosūtīšana ieinte-

resētajām pusēm. Kāds cits komunikācijas nodaļas speciālists atzīmēja, ka, patiesībā, galvenokārt tiek gatavots reaģējošs jeb atbildes paziņojums uz konkrēto jautājumu un/vai situāciju. Parasti uzņēmums vairās no paziņojumu publicēšanas pāragri (pirms notikuma), jo tas nereti varētu būt diezgan riskanti attiecīgajam uzņēmumam.

Viens no operatīvās nodaļas darbiniekiem norādīja, ka bieži vien, lai arī uzņēmuma paustā nostāja par konkrēto jautājumu ir pietiekami laba, rodas sajūta, ka uzņēmums tomēr zaudētu cīņu medijos. Viņaprāt, tas tā notiek tāpēc, ka citas ieinteresētās puses pauž emocionāli daudz pievilcīgākus paziņojumus un ir diezgan grūti ar tām sacensties.

Respektīvi, iznāk tā, ka dažas ieinteresētās puses cenšas uzņēmumu «sakaut».

«Tā tas arī ir, jo daži no viņiem mūs vienkārši ienīst, lai ko mēs arī darītu. Viņi pastāvīgi kritizē mūsu pārskatus, aizrāda par katru sīkumu un apvaino mūs neatbilstīgā rīcībā. Mēs esam mēģinājuši ar viņiem runāt, un viņi šķiet visai jauki cilvēki, tomēr tas nav pietiekami, lai nopietni iesaistītos vienotā sadarbībā ar mums», sacīja tas pats operatīvās nodaļas darbinieks.

Es gribēju noskaidrot, par kurām tieši ieinteresētajām pusēm mēs runājam? Izrādījās, tās ir lielākās nevalstiskās organizācijas.

Šai sakarā man radās vairāki jautājumi: «Vai tās ir tās pašas, kas minētas jūsu izveidotajā sarakstā? Sarakstā, kas ataino jūsu nākamajam gadam izvirzīto ieinteresēto pušu sadarbības stratēģiju? Sadarbības stratēģiju, kuras galvenais mērķis ir jūsu uzņēmuma reputācijas vadība? Reputācijas vadība, kas ir svarīgāka pat par uzņēmuma finanšu rādītājiem un klientu apmierinātību? Vai tās ir tās ieinteresētās puses?»

Atbildes reakcija bija vēl skaļāka krēslu čikstēšana. Darba grupas gaita nebija tik vienkārša un viegla, kā bija iedomājušies tās dalībnieki. Pirms noslēdzošās darba grupas sesijas ieturējam pēcpusdienas kafijas pauzi.

Piekrītu, esmu nedaudz izskaistinājis šīs darba grupas semināra gaitu, bet vai tas jums kaut ko neatgādina? Jā tā, turpiniet lasīt tālāk.

Es pārstāstu šīs darba grupas pieredzi (kas patiesībā ir vairāku manis vadītu darba grupu pieredzes apkopojums), jo vēlos jums sniegt nelielu šīs grāmatas ievadu. Tas ir šāds.

Pasaule, kurā darbojas daudz dažādu uzņēmumu, pēdējās divās desmitgadēs ir neizmērojami mainījusies. Prasības ir daudz augstākas. Informācija izplatās daudz ātrāk. Attieksme pret starptautiskiem zīmoliem ir mainījusies. Korporatīvās darbības tiek aplūkotas daudz skrupulozāk. Vislielākos draudus uzņēmuma reputācijai rada krīzes un dažādās problēmu situācijas, strīdīgi jautājumi, tieši tāpēc uzņēmums vienmēr jūtas apdraudētas, lai gan realitātē var arī nesaskarties ar konkrēto riska situāciju. Uzņēmumi atrodas tādā kā pastāvīgā «sadursmes situācijā jeb nokaitētos apstākļos».

Uzņēmumi arvien vairāk līdzekļu iegulda savas reputācijas vadībā. Zinošākiem uzņēmumiem jau tagad kopā ar biznesa attīstības plāniem kritiskās situācijās ir pieejama krīzes situāciju vadības rokasgrāmata. Dažiem ir izveidota arī situāciju vadības struktūra, kas variē no diezgan primitīvām atbildes reakcijām vai atspēkojošiem paziņojumiem medijos, līdz pat sarežģītām, uz risku balstītām situāciju identificēšanas un vadības sistēmām. Lielākā daļa uzņēmumu izdod sociālās atbildības pārskatus, kuros akcentē tos jautājumus un situācijas, kas būtiskas visām ieinteresētajām pusēm, un parāda uzņēmuma centienus tos risināt. Vietējo apvienību ieguldījums, reklāmas kampaņas, kas akcentē «vērtību» aspektu, un vecās labās filantropijas aktivitātes – tās visas kopā apliecina masīvu, dažāda lieluma, mēroga un nozaru organizāciju atbalstu reputācijas vērtīguma aspektam.

Šādas aktivitātes tiek veiktas jau krietni sen. Ir pagājuši desmit gadi, kopš korporatīvajā leksikonā tika ieviests vārdu savienojums «reputācijas vadība», kas vairākus gadus pirms tam korporatīvajā komunikācijā bija vien tāda modes frāze. Kāda tad ir bijusi šo ieguldījumu atdeve?

Ja runājam pavisam atklāti – nepietiekama. Lai gan daži pētījumi vedina domāt, ka uzticība uzņēmumiem no zemākā līmeņa, kāds tika novērots uzreiz pēc *Enron* un *WorldCom* skandāla pirms vairākiem gadiem, ir augusi, tomēr vēl joprojām vairākās valstīs tā ir draudīgi zemā līmenī. Lai gan rezultātu uzskaitē pētījumos atšķiras, vispārīgie rezultāti parāda, ka gandrīz mazāk nekā puse aptaujāto uzticas uzņēmumiem. Piecu tirgu (Vācijas, Francijas, Anglijas, Amerikas un Spānijas) pētījums, ko 2007. gada sākumā veica tirgus pētījumu uzņēmums *GfK NOP*, parādīja, ka gandrīz puse no 5 000 aptaujāto patērētāju uzskata, ka uzņēmumu uzvedības ētika

pasliktinās.<sup>1</sup> Biznesa ētikas institūta veiktais pētījums parādīja (arī 2007. gada sākumā), ka tikai 31% britu tic biznesa cilvēku teiktajam. Tas nozīmē, ka septiņi no 10 britiem domā, ka vadošie biznesa cilvēki ir meli.<sup>2</sup> Joprojām mediji ir pārpludināti ar informāciju par dažādiem korporatīvajiem zaudējumiem, globāla līmeņa problēmām, un ir vairāki iemesli, kāpēc neieredzēt šo tik ļoti ietekmīgo privāto sektoru. Daudz vairāk nekā agrāk uzņēmumiem jāizvairās no dažādiem uzbrukumiem, to reputācija nepārtraukti atrodas kā zem lupas.

Kaut kas šeit īsti nedarbojas kā vajadzētu.

Šī grāmata palīdzēs noskaidrot, kas un kāpēc īsti nedarbojas un ko šai sakarā varētu darīt? Tā parāda, ka tas domāšanas un izteiksmes veids, ko uzņēmumi izmanto, strādājot pie reputācijas jautājumiem (kā tas kariķēts iepriekšminētajā darba grupas piemērā), būtu jāmaina. Ir jāpārskata noteiktās prioritātes un stratēģijas. Uzņēmumiem ir jāsaprot, ka reputācija nav kaut kas attālināts, piemēram, no finanšu rezultātiem, klientu un darbinieku apmierinātības, u.tml. Reputācija ir visu šo faktoru kopsumma, un nav iespējams to pārvaldīt atrauti no tiem. Uzņēmumiem ir jāpiemērojas ārējās pasaules izmaiņām. Tiem daudz labāk, uzmanīgāk jāapietas un jāizprot korporatīvās sadursmes, to norise. Īpaši tiem jāmaina veids, kā rīkoties krīzes situācijās un kā vadīt tās, kā uzlabot savu darbību dažādu situāciju risināšanā. Tiem jāmaina savs skatu punkts attiecībā uz diskusijām par sociālās atbildības jautājumiem. Ielāgojot šos nosacījumus, uzņēmumi atgūs kontroli pār savas reputācijas vadību.

Grāmata strukturēta šādi: 1. nodaļā aplūkots, kā šobrīd uzņēmumos tiek definēta un vadīta reputācija. Tajā apskatītas gan tendences, gan pārmaiņas, gan arī būtiskākās atšķirības saistībā ar reputācijas terminoloģiju, stratēģijām un sagatavotību krīzes situācijām. 2. nodaļa pieskaras tēmai «korporācija uz ugunsliņijas». Uz pieaugošās demokrātijas un jauno tehnoloģiju pieejamības fona aplūkotās tās pārmaiņas, kas skaidri parāda, kāpēc ārējā vide ir kļuvusi tik naidīga un skeptiska pret biznesa vidi. 3. nodaļa iedrošina uzņēmumus mainīt savus priekšstatus un domas par reputācijas vadību. Tā dod būtiskus norādījumus, kādi soļi būtu jāasper, lai panāktu atbilstīgu reputācijas kontroli. Attiecīgi 4., 5. un 6. nodaļa aplūko, kādas pārmaiņas būtu veicamas krīzes situāciju vadībā, situāciju vadībā un

sociālās atbildības aspektā. Šajās nodaļās ietverti praktiski piemēri, kas dod iespēju aplūkot pagātnē pieļautās kļūdas un ieraudzīt veicamos uzlabojumus nākotnē. Visbeidzot 7. nodaļā uzņēmumiem tiek sniegti vairāki ieteikumi, kā savus labos nolūkus vērst aktīvā darbībā, iedrošina tos uzņemties līderību savas reputācijas vadībā.

Šī grāmata nav akadēmisks izdevums, lai gan tajā dotas atsauces arī uz citu autoru darbiem, domām un uzskatiem. Lai gan grāmatā minēti vairāki piemēri, tā nav dažādu situāciju un gadījumu konspekts, kas atklāj to, cik būtiska ir uzņēmuma reputācija. Tā nav arī «ko darīt» rokasgrāmata, lai gan katras nodaļas beigās tiek sniegti praktiski padomi un ieteikumi. Tā drīzāk ir pārdomu rezultāts, «signāls pārmaiņām», kas radies manā darba pieredzē, konsultējot uzņēmumus krīzes situāciju vadībā, situāciju vadībā un sociālajā atbildībā.

Visu nozaru uzņēmumu darbība ir attiecināma arī uz to reputāciju. Es ceru, ka šī grāmata sniegs vērtīgas domas un ieteikumus ikvienam lasītājam, tomēr šajā grāmatā akcents tiek likts uz privāto sektoru, jo tieši tajā uzņēmumi saskaras ar daudz lielākām problēmām reputācijas riska vadībā. Uzņēmumi jebkurā vietā pasaulē, kur vien tie var brīvi īstenot savu uzņēmējdarbību un nodrošināt labklājību, ir bijuši viens no noteicošajiem ekonomiskā progresa virzītājspēkiem. Tomēr visai bieži pret tiem izturas ar zināmām aizdomām. Dažas no tām ir pierādījušās, tomēr lielākajai daļai šo bažu nav pamatojuma. Vairāki uzņēmumi uz to ir atbildējuši ar patiesi vērtīgiem savas darbības, stila, sociālās iesaistīšanās un atbildības uzlabojumiem. Bet arī šie centieni tiek uzlūkoti ar zināmu devu skepticisma. Ir saprotami un pamatoti, kāpēc uzņēmumi jūtas nemilēti, nenovērtēti un sodīti par savu veiksmi un sasniegumiem. Tiem nemitīgi jāaizstāvas. Ir acīmredzami, ka to reputācija atrodas citu rokās. Ir pienācis laiks atgūt savas reputācijas vadības kontroli un uzņemties iniciatīvu.

#### **Atsauces**

1. Aptaugas dati ietverti *Financial Times* rakstā (20 February 2007) *Business Behaving Badly, Say Consumers*.
2. *Institute of Business Ethics* (February 2007), *Ethics Briefing: Survey on Business Ethics* (4).