

WISIENKA NA TORCIE DLA ORGANIZACJI

JAK KROK PO KROKU WDROŻYĆ PROGRAM EMPLOYEE ADVOCACY?

Programy Employee Advocacy zyskują coraz większą popularność. To zupełnie naturalne. Praca zdalna, zmniejszające się zaufanie do oficjalnych źródeł informacji, trudność pozyskania najlepszych pracowników, zmiana preferencji zakupowych klientów to tylko niektóre z wyzwań dla menedżerów. Jak sobie z nimi radzić, wykorzystując rzecznicstwo pracowników?



PIOTR KOLMAS

Partner zarządzający w firmie doradczo-szkoleniowej GrupaYak. Konsultant strategiczny i trener przywództwa. Od 20 lat prowadzi projekty rozwoju przedsiębiorstw i kadry zarządzającej.

piotr.kolmas@grupayak.pl

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Kto powinien brać udział w projekcie wdrożenia EA?
Czego obawiają się pracownicy publikujący posty o firmie?
Jak można rozwiązać ich obawy?

Odpowiedzią na te wyzwania może być zespół zaangażowanych rzeczników organizacji. Taki zespół wspiera oficjalną komunikację wewnątrz firmy, buduje wizerunek organizacji w social mediach i prowadzi komunikację z interesariuszami. Dzięki zespołowi umacnia się optymalna kultura organizacyjna, zwiększa się zaangażowanie wszystkich pracowników, rośnie zdolność firmy do osiągania ambitnych celów. Nic dziwnego, że każda organizacja zaczyna z zainteresowaniem przyglądać się projektom Employee Advocacy.

CZY JESTEŚMY NA TO GOTOWI?

Doprowadzenie do momentu, w którym na pokładzie organizacji działa zespół zaangażowanych rzeczników, zajmuje kilka miesięcy. Ze względu na unikatowy charakter tego programu nie wdroży się go decyzją zarządu. Nie da się kazać pracownikom, by byli bardziej zaangażowani i pozytywnie świadczyli o tym wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Rzecznictwo pracowników to wisienka na torcie dla tych organizacji, które mają zdrową atmosferę pracy, w której poziom zaangażowania już jest wysoki, jakość przywództwa ponadstandardowa, a kultura organizacyjna – spójna i silna. Jeżeli tych warunków firma nie spełnia, to próżno inwestować w programy EA. Wyposażenie pracowników w kompetencje komunikacji w social mediach, szkolenia, programy motywacyjne i informacyjne nie przyniosą żadnych rezultatów.

Pracownicy widząc, jak bardzo niespójne są takie oczekiwania z dotychczasowym modelem pracy, absolutnie nie będą gotowi na rzecznictwo. Program co najwyżej pogłębi chaos organizacyjny i zwiększy koszty. Doprowadzenie



Im więcej interesariuszy zaangażuje się w kształtowanie programu Employee Advocacy, tym bardziej będzie on angażujący i tym samym większa będzie jego efektywność i bardziej wartościowy przebieg.

do sytuacji, w której będzie to możliwe, wymaga wielu działań, sporego zaangażowania, a przede wszystkim rzetelnej diagnozy sytuacji. Dopiero gdy poznamy przyczyny braku zaangażowania w organizacji, będziemy mogli wprowadzić zmiany i działania naprawcze. Kiedy zaś poziom ogólnego zaangażowania się podniesie, dopiero wtedy można zabierać się do budowania rzecznictwa. Jeżeli nie jesteśmy pewni, czy nasza organizacja jest gotowa na taki program, warto rozważyć audyt spójności. Doświadczony konsultant, wspierając się narzędziami, pomoże odpowiedzieć na pytanie, jakie interwencje będą najbardziej adekwatne do obecnej sytuacji w firmie.

PO CO TEN WYSIŁEK?

Kiedy mamy już odpowiedni poziom zaangażowania pracowników, możemy zabierać się do realizacji programu EA. Zaangażowani pracownicy wiążą się ze swoją firmą na dłużej, są gotowi do większego wysiłku, a przede wszystkim pozytywnie się o firmie wypowiadają. I generalnie właśnie po to buduje się programy rzecznictwa pracowników. Szczególnym powodem do zainwestowania w tego typu program jest świadczenie przez pracowników pozytywnie o firmie. W relacjach wewnętrznych rzecznicy pozytywnie wpływają na innych pracowników. Kreują atmosferę pracy dobrze wpływającą na osiągnięcie wyników.

W relacjach zewnętrznych rzecznicy wspierają działania marketingowe, sprzedażowe i HR-owe. *Social selling* nie może się obyć bez autentycznej, wiarygodnej i przede wszystkim powszechnej komunikacji w social mediach. Bez odpowiedniej liczby zaangażowanych pracowników nie będzie widoczności i zasięgów publikacji. Budowanie wizerunku w mediach wymaga odpowiedniej komunikacji, a także świadectw zadowolonych pracowników. Rzecznicy mogą przedstawić dowody cie-

kawej pracy, realizowania interesujących projektów, przykładów propracowniczych zachowań szefów. To przyciąga do firmy klientów, pracowników i partnerów.

JAK ZABRAĆ SIĘ DO WDROŻENIA?

Wdrożenie programu warto przeprowadzić w kilku krokach. Przestrzegam przed działaniem *ad hoc*. Wdrożenie programu w skomplikowany system organizacji wymaga uważnego podejścia. Proponuję zaufać tradycyjnemu powiedzeniu, że niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzenia.

Przed wszystkim warto przygotować sobie całą koncepcję programu. Punktem wyjścia może być sesja planowania w małym gronie menedżerów zainteresowanych efektami takiego programu. W czasie takiej sesji warto postawić sobie kilka pytań:

- Kto będzie sponsorem projektu w organizacji?
- Jakie cele ma realizować program?
- Jak ma przynieść efekty?
- Jakie inwestycje chcemy/jesteśmy gotowi podjąć na jego realizację?
- Jakie mamy zasoby, które możemy wykorzystać?
- Jakie bariery będą nam utrudniać wdrożenie?

Przygotowując się do realizacji programu, warto stworzyć mały, interdyscyplinarny zespół, który pomoże odpowiedzieć na powyższe pytania. Wartościowego wsparcia dostarczą specjaliści z obszaru HR. Ich wycucie organizacji, świadomość barier kulturowych i ograniczeń będą bezcenne. W zespole powinny znaleźć się też osoby z obszarów *stricto* biznesowych. Program będzie realizował te cele, które postawią przed nim osoby zaangażowane w jego realizację. Zupełnie inny kształt będzie miał program,

EMPLOYEE ADVOCACY W 6 KROKACH

1 PRZYGOTOWANIE KONCEPCJI

2 WYBÓR PRACOWNIKÓW

3 ANGAŻUJĄCA KOMUNIKACJA

4 WARSZTATY I SZKOLENIE

5 PRZYGOTOWANIE RAM DZIAŁANIA I NARZĘDZI

6 ZAPEWNIENIE SYSTEMATYCZNOŚCI

który ma realizować cele obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, a inny jeżeli główny akcent na korzyści położy handlowcy czy marketingowcy. Oczywiście interesy różnych obszarów mogą doskonale się uzupełniać. Idea Employee Advocacy jest bardzo pojemna. Im więcej interesariuszy zaangażuje się w kształtowanie programu, tym bardziej będzie on angażujący i tym samym większa będzie jego efektywność i bardziej wartościowy przebieg.

KTO MA BRAĆ UDZIAŁ W PROJEKCIE?

Do programu zapraszamy ochotników. Warto, korzystając z naturalnych różnic w przyswajaniu nowości, zbudować projekt tak, by odbywał się w turach. Korzystając z teorii dyfuzji informacji Rogersa, na początku poszukujemy w firmie „innovatorów”. W całej zbiorowości organizacji stanowią oni około 2,5 proc. To ci pracownicy najbardziej lubią ryzyko, chętnie próbują nowości, są gotowi eksperymentować i nie boją się społecznych reakcji. Idealnie pasują do tego, by rozpocząć przygodę z tego typu programem. Można ich zaprosić do pierwszej grupy. Idealnie też sprawdzą się jako uczestnicy projektu pilotażowego.

Do kolejnych etapów szukamy „wczesnych naśladowców”. W każdej zbiorowości jest ich około 13,5 proc. Są liderami, kształtują opinię w danej społeczności. Nowe idee kupują jednak z pewną ostrożnością. Żeby się zaangażować, potrzebują dowodu, że projekt działa. Dołączą, kiedy posłuchają świadectw „innovatorów”.

Do kolejnych etapów dołączamy pozostałych pracowników. Większość mniej reaguje pozytywnie na innowacje, a bardziej na sprawdzone produkty. Im bardziej projekt będzie dostosowany do naturalnych preferencji uczestników, tym większe będzie zainteresowanie i udział. Programy EA szczególnie wymagają indywidualnego podejścia. Im mniej będzie tu presji i zmuszania do udziału w projekcie, tym większa szansa na całokształtowe powodzenie.

Kluczowe jest też to, by umiejętnie wesprzeć ten naturalny proces komunikacją. Umiejętne angażowanie liderów opinii, dostarczanie im

informacji, którymi mogą się dalej dzielić w organizacji bardzo tu służy. Liderzy nieformalni w znacznie skuteczniejszy sposób pozyskują nowych uczestników niż oficjalna nawet najbardziej angażująca komunikacja firmowa.

CO JA Z TEGO BĘDĘ MIAŁ?

Pracownicy, jeżeli mają się w coś zaangażować, potrzebują odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań. Przygotowując się do wdrożenia, warto je sobie wylistować i tak przygotować komunikację, by potencjalny uczestnik znalazł odpowiedzi na nurtujące go zagadnienia.

Przygotowując program, warto przemyśleć i opracować bardzo konkretną komunikację do potencjalnych uczestników. To, w jaki sposób będą mogli skorzystać pracownicy, powinno być wyraźnie opisane. Na pewno warto przedstawić jak najszerszy wachlarz korzyści. Standardowo programy EA pozwalają jego uczestnikowi:

- świadomie kształtować wizerunek profesjonalisty i eksperta,
- uczyć się od innych,
- dzielić się wiedzą z innymi,
- zdobywać i utrzymywać kontakty ze znajomymi – budować swój kapitał społeczny,
- poruszać się swobodnie po rynku pracy,
- monitorować wydarzenia biznesowe i brać udział w tych wybranych.

Każda firma, bazując na tej podstawowej liście, może ją dowolnie rozszerzać. Tworząc ją, warto pamiętać, że każdy pracownik chce w jakimś stopniu:



CZEGO OBAWIAJĄ SIĘ PRACOWNICY ZAANGAŻOWANI W PROJEKT EA?

- JAK BĘDZIE WYGLĄDAŁ PROJEKT?
- CZEGO KONKRETNIE BĘDZIE SIĘ ODE MNIE OCZEKIWAĆ?
- ILE CZASU MUSZĘ NA NIEGO PRZEZNACZYĆ?
- CO JA Z TEGO BĘDĘ MIAŁ?
- JAKIE OTRZYMAM WSPARCIE?
- JAKIE KOSZTY MUSZĘ PONIEŚĆ?

LECZ TAKŻE:

- CO MI GROZI W NAJGORSZYM PRZYPADKU, KTÓRY MOGĘ SOBIE WYOBRAZIĆ?
- CZY PROJEKT NAPRAWDĘ JEST DOBROWOLNY? CZY MOGĘ SIĘ NIE ZAANGAŻOWAĆ, POMIMO ŻE ZAPRASZA MNIE DO NIEGO MÓJ PRZEŁOŻONY/DZIAŁ HR?
- NA JAKICH WARUNKACH MOGĘ ZREZYGNOWAĆ Z UDZIAŁU?
- KTO JESZCZE BIERZE UDZIAŁ W TYM PROJEKCIE?

- rozwijać się,
- budować swój kapitał społeczny, przynależć do ciekawych gremiów,
- zdobywać uznanie,
- robić coś, co ma wartość i sens,
- mieć nowe możliwości, szersze perspektywy.

Z przygotowanym pakietem korzyści z udziału w programie można zacząć projektować komunikację. Najlepiej skorzystać z wielu różnych kanałów. Podstawowym będzie ten oficjalny przekaz płynący poprzez strukturę zarządzania. Pracownik chce usłyszeć zaproszenie do programu od swojego bezpośredniego przełożonego. Jeżeli potwierdzi je naczelne kierownictwo firmy, będzie to bardzo dobrze widziane. Organizator wdrożenia powinien zapewnić tu spójność. Jeżeli jej zabraknie, obniży się wiarygodność firmy, pracownik zmniejszy swoje zaufanie i może zacząć dostrzegać ryzyka związane z zaangażowaniem w program. W rezultacie nie przystąpi do projektu i zacznie zniechęcać innych. Grozi to szczególnie tym organizacjom, które nie mają wysokiej kultury zarządzania i co najwyżej średni ogólny poziom zaangażowania. Na pewno jednak spójność i transparentność całej komunikacji będzie sprzyjać budowaniu zaufania.

NIE CHCE, CZY NIE POTRAFI?

Żeby pracownik efektywnie angażował się w rzecznictwo, musi chcieć to robić i musi to umieć. Kolejnym więc krokiem w projekcie jest zbudowanie odpowiedniego poziomu kompetencji. Dlatego dobrze zaplanować w początkowej fazie wdrożenia program rozwojowy. Dzięki niemu uczestnicy będą mieli okazję w praktyczny sposób rozwinąć swoje naturalne zdolności i uzupełnić niezbędne luki. Program rozwojowy powinien mieć charakter warsztatowo-szkoleniowy. Dobrze, aby miał jak najbardziej praktyczny charakter. Może być świetnie realizowany zarówno na sali szkoleniowej, jak i w warunkach online.

Neofici rzecznictwa potrzebują nauczyć się dwóch podstawowych kompetencji: muszą wiedzieć, o czym komunikować i w jaki sposób. Podstawą jest poznanie zasad przekonywania, perswazji, dialogu społecznego i wywierania wpływu. W kolejnym kroku kluczowe jest poznanie i opanowanie narzędzi, dzięki którym odbywać się będzie rzecznictwo. Uczestnicy programu potrzebują instruktażu posługiwania się mediami, zarówno tymi tradycyjnymi, jak i tymi społecznościowymi. W szkoleniu nie powinno zabraknąć wskazówek na temat poru-

szania się po różnych platformach, tworzenia i publikowanie treści, zasad budowania grup odbiorców i wchodzenia z nimi w interakcje. Do rozwoju kompetencji warto podejść również w sposób procesowy. Najlepsze rezultaty przynosi możliwość łączenia edukacji z praktyką.

PRZYGOTOWANIE RAM I PRZESTRZENI DO DZIAŁANIA

Rzecznictwo nie może odbywać się w próżni. Ważnym elementem całego procesu jest zbudowanie do niego odpowiedniej przestrzeni. W kolejnym etapie wdrożenia trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, w czym i jak ma przejawiać się rzecznictwo pracowników w mojej organizacji?

Mamy do dyspozycji dwa główne kierunki: wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Wewnątrz to przede wszystkim udział w projektach, udzielanie się w nich nie tylko merytoryczne, ale też informacyjne. Do tego dochodzi publikowanie w wewnętrznych mediach, takich jak gazetka firmowa czy intranet. Rzecznictwo na zewnątrz organizacji odbywa się głównie w mediach społecznościowych. Dla tej działalności potrzeba przede wszystkim jasnych zasad, żeby nikt z pracowników nie miał wątpliwości, co można, a czego nie wolno robić. Te normy i granice wyznaczać może precyzyjna, jasno określona firmowa polityka obecności pracowników w mediach społecznościowych. Dokument ten powinien powstać w czasie warsztatów, tak żeby uwzględnić zarówno oczekiwania organizacji, jak i punkt widzenia pracowników. Wypracowanie go to pewna sztuka, którą warto powierzyć doświadczonemu moderatorowi.

Kiedy dokument jest gotowy, rzecznicy mogą swobodnie publikować i wypowiadać się w mediach. Dobrze jest, kiedy ta aktywność jest przez kogoś koordynowana. Niekoniecznie musi to być menedżer. Sprawdzi się ktoś, kto zadba o systematyczność, jakość i rzetelność publikacji. Przy dużym zespole rzeczników pomoże też wymieniać się doświadczeniami, będzie zbierał dobre praktyki, motywował w momentach zniechęcenia. Jego rola jest nie do przecenienia przy budowaniu zespołu rzeczników organizacji. To ważne,

szczególnie kiedy przed programem stawia się znacznie bardziej ambitne cele. W takim przypadku systematyczność, cierpliwość i konsekwencja będą na wagę złota. Rolę koordynatora widać też bardzo na początku pracy takiego zespołu. Stymuluje pracę, angażuje, uczy, odgrywa rolę mentora i coacha. Zanim zespół nabierze doświadczenia, stanowi dla niego nieocenione wsparcie.

BEZ PRZYWÓDZTWA ANI RUSZ!

Niezależnie od doskonałej koordynacji programu bez odpowiedniego przywództwa nie ma on szans powodzenia. Ludzi nie sposób zaangażować w takie przedsięwzięcia siłą decyzji czy polecenia. Tu formalna władza się po prostu do niczego nie nadaje. Pracownik nie musi świadczyć dobrze o firmie, nie można tego zapisać w umowie. Jeżeli nie czuje wewnętrznej potrzeby, nic i nikt go do tego nie zmusi. Tu kończy się władza, a zaczyna przywództwo. Aby zaangażować ludzi, trzeba uświadomić im, że projekt zaspokoi ich potrzeby. Trzeba ten projekt umiejętnie, w pozytywnym tego słowa znaczeniu „sprzedać” pracownikom. Najlepiej z tym zadaniem poradzi sobie zaangażowany, przekonany o wartości programu menedżer. Jeżeli w bezpośredniej rozmowie przedstawi ją pracownikowi, ten z pewnością poważnie rozważy uczestnictwo. Szczególnie jeżeli darzy swojego przełożonego zaufaniem.

Przydaje się też wsparcie najwyższego szczebla zarządzania. Wypowiedź, list czy nawet e-mail od członka zarządu zapewni wdrożeniu odpowiednie umocowanie. Przy nietypowych projektach pracownicy bardzo uważnie przyglądają się wszystkim sygnałom płynącym do nich od kierownictwa. W przypadku braku spójności będą co najmniej ostrożni. Jeżeli pracownicy odczytają z reakcji wysokiej rangi lidera, że nie wierzy on w tego typu projekt albo że nie wolno/nie warto na niego tracić czasu, to nie zaangażują się w niego pomimo wielu bodźców i wysiłków perswazyjnych.

Szczególnie zaś pozytywny skutek może odnieść przykład zaangażowania płynący z samej góry. Publikujący w mediach społecznościowych prezes działa jak magnes na pracow-





Programy EA szczególnie wymagają indywidualnego podejścia. Im mniej będzie tu presji i zmuszania do udziału w projekcie, tym większa szansa na całościowe powodzenie.

ników na niższych szczeblach organizacji. Przy wdrożeniu warto zadbać, by taki lider otrzymał osobiste wsparcie, dzięki któremu sam zrobi pierwsze kroki jako zaangażowany rzecznik organizacji. Przywództwo to sztuka zdobywania naśladowców.

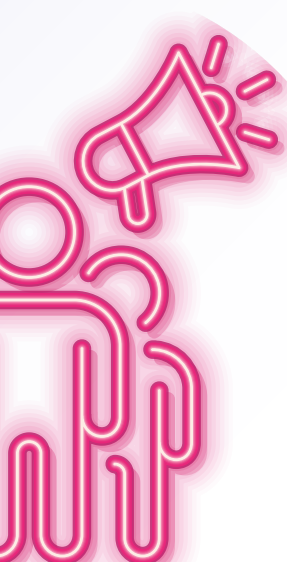
NAJTRUDNIEJSZY PIERWSZY KROK

Najtrudniej jest zacząć. Opór jest tym większy, im mniej doświadczeń mają pracownicy z tego typu działalnością. Przyda się przewodnik, który pokaże, jak zrobić te pierwsze kroki, pomoże przygotować odpowiednio sprzyjające środowisko, nauczy i zapewni wsparcie na samym początku drogi. Każda zmiana wymaga czasu, którego potrzebują ludzie, by się do niej zaadaptować. Zanim zaczną w pełni zaangażowania działać jako rzecznicy, uczestnicy programu muszą przejść przez wszystkie typowe dla każdej zmiany fazy: wyparcie, opór i próby. Każda faza ma inną specyfikę, w każdej fazie potrzeba odpowiedniej interwencji liderów i odpowiedniego wsparcia ze strony organizacji. W fazie wyparcia pracownicy potrzebują jasnego, dyrektywnego pokierowania ich działalnością. W fazie oporu pojawia się dużo emocji, więc potrzeba empatii ze strony kierownictwa. Liderzy muszą z zaangażowaniem słuchać swoich pracowników i wspólnie szukać rozwiązań, które pomogą pokonać różne lęki i obiekcje. Organizacja, która efektywnie chce przez to przejść, potrzebuje zapewnić rozwijającym się rzecznikom dużo konkretnego wsparcia. Na tym etapie sprawdza się przeprowadzenie programu szkoleniowego, w czasie którego uczestnicy będą wzrastać pod okiem doświadczanego trenera. Pomoże on też przy budowaniu odpowiednich nawyków. Szczególnie będzie pomocny w fazie prób, kiedy ludzie najbardziej potrzebują wsparcia.

PRZYGOTOWAĆ DOBRE PROCES

Wdrożenie Employee Advocacy jest procesem. Tu nic nie da się zrobić pośpiesznie i bez przygotowania. Im większa organizacja, tym ten proces jest bardziej złożony. Wymaga przede wszystkim dobrego określenia celów i strategii. Następnie warto poświęcić czas i środki na dobre zaplanowanie całego przebiegu. Na pewno warto wykonać analizę silnych stron i obszarów deficytowych organizacji. Dzięki temu będziemy przygotowani na najgorsze i w całym wdrożeniu nic nas nie zaskoczy. Sprawdzi się też przeanalizowanie naturalnych talentów organizacji. Jak żaden inny program, rzecznictwo pracowników wymaga dopasowania do aktualnej kultury organizacyjnej. W program pasujący do aktualnej kultury organizacyjnej pracownicy naturalnie się zaangażują.

Przy wdrożeniu warto przeprowadzić program pilotażowy. Wybrać niewielką grupę ochotników i dobrze ich wprowadzić w temat. Przetestowanie całego programu na małej części populacji może okazać się bardzo efektywne. Wnioski i usprawnienia będą bezcenne na etapie wdrożenia w całej organizacji. Ochotnicy zaproszeni do fazy pilotażowej staną się ambasadorami, którzy świadczyć będą pozytywnie o efektach programu. Dzięki nim nie będziemy osamotnieni we wdrożeniu. To ważne, bo program wymaga zaangażowania sił i środków i każde ręce przydadzą się do pomocy. Wreszcie zawsze warto poszukać doświadczeń dokonanych już wdrożeń. Poszukanie kolegów i koleżanek po fachu, którzy zmagali się już z podobnym projektem, może oszczędzić wielu niepotrzebnych wydatków i kosztów. W całym procesie ważne jest też, by nigdy nie zapomnieć, że na rynku dostępne jest mnóstwo zasobów, z których można skorzystać. ●





GRZEGORZ TURNIAK

Inspirujący mówca, pasjonat i nieustrudzony orędownik idei networkingu. Popularyzator Employee Advocacy, partner zarządzający firmy doradczej GrupaYak.

grzegorz.turniak@grupayak.pl

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

O korzyściach z Employee Advocacy?

W jakich mediach warto je prowadzić?

Jak uniknąć podstawowych błędów w procesie Employee Advocacy?

Employee Advocacy jest odzwierciedleniem tego, jak istotny wpływ na kreowanie marki pracodawcy mają pracownicy. Często to oni są ambasadorami firmy. Bywa, że to za ich pośrednictwem klienci mają pierwszą okazję do kontaktu z marką. Pisząc o Employee Advocacy, warto zaznaczyć, że przekaz płynący bezpośrednio od ludzi jest bardziej naturalny, autentyczny, dlatego warto z niego korzystać.

Stawianie na Employee Advocacy to wartość, jaką można zaoferować pracownikom. Mamy tutaj do czynienia z sytuacją *win-win*. Z jednej strony przekaz firmy jest uwiarygodniony przez konkretne osoby. Z drugiej zaś – pracownicy dbają o własną markę osobistą, podnosząc swoją wartość jako specjalistów w branży. Buduje to nie tylko morale, ale i kompetencje. Employee Advocacy to wyraz zaufania.

Warto zadać sobie pytanie, czy programy rzecznictwa pracowników wnoszą realną wartość dla firm? Jestem o tym przekonany. Pozwalają uzyskać konkretne efekty w obszarze zaangażowania. Uczą odpowiedzialności za słowo, które wypowiadamy, rozwijają życzliwość, budują sieć wzajemnego wsparcia między pracownikami. Ma to niebagatelne znaczenie dla kondycji psychicznej pracowników, tak wystawionej na próbę w ostatnich miesiącach. Czy zwiększone pewność siebie, odwaga i komunikatywność przydają się w biznesie i w życiu? Zdecydowanie tak.

ISTOTA AKTYWNOŚCI W MEDIACH

Aktywność pracownika w mediach społecznościowych można porównać do jazdy służbowym samochodem z wyraźnie zaznaczonym logo firmy. Nie ma znaczenia, czy kierujący podróżuje służbowo, czy w czasie prywatnym – spiesząc do domu czy przedszkółka po dziecko. Stylem jazdy reprezentuje swojego pracodawcę. Jeśli kierowca porusza się kulturalnie, to godnie reprezentuje swoją firmę. O ile to, co dzieje się na drodze, bywa dostrzegane przez względnie nielicznych, o tyle w social mediach pojedynczy komentarz czy post może osiągnąć zasięgi gigantyczne. Tak, jeden post może (nieoczekiwanie!) objąć tysiące wyświetleń! Jego napisanie potrwa kilkanaście, kilkadziesiąt minut, a skutki dla autora i pracodawcy, który go zatrudnia, mogą być gigantyczne.

Za pośrednictwem portalu społecznościowego możemy komunikować się z kontrahentami czy wzmacniać dobre więzi. Można także dzielić się wiedzą oraz ją zdobywać. Możliwości jest wiele. W komunikacji wewnętrznej, dotyczącej obecności pracowników w mediach społecznościowych, warto uświadamiać im wpływ tej aktywności na wizerunek firmy. Wpadki mają swoje konsekwencje, a pisanie pod wpływem złości (lub, co gorsza, alkoholu!) to gotowy przepis na katastrofę. Wystarczy wcisnąć enter i akcje spółki nieoczekiwanie spadają o 15 proc.



Stawianie na Employee Advocacy to wartość, jaką można zaoferować pracownikom. Mamy tutaj do czynienia z sytuacją *win-win*. Z jednej strony przekaz firmy jest uwiarygodniony przez konkretne osoby. Z drugiej zaś – pracownicy dbają o własną markę osobistą, podnosząc swoją wartość jako specjalistów w branży.

Widoczność, jak to w biznesie, może być pozytywna lub negatywna. Oczywiście, może też jej nie być w ogóle. Warto zdać sobie zatem sprawę, że brak aktywności pracowników w mediach społecznościowych także jest aktywnością. Całkowita nieobecność budzi domysły, nie zawsze pozytywne: czy z daną spółką jest coś nie tak, podwładni dostali zakaz wypowiadania się, są zbyt zapracowani, by włączyć komputer? A może firma zaciera ślady aktywności, gdyż pracuje nad ściśle tajnym projektem np. militarnym?

W mediach społecznościowych, podobnie jak w szachach, podstawą widoczności powinna być odpowiedzialność. Oznacza to dostrzeganie skutków działań pracowników na kilka ruchów do przodu. Jakie to przyniesie skutki jutro? A za 24 miesiące? Liczy się aktywność oparta na dobrych intencjach.

GDZIE TO ROBIĆ?

Przejdźmy do krótkiego omówienia mediów społecznościowych, które wykorzystują pracownicy do własnej aktywności, a które mogą być efektywnym źródłem Employee Advocacy.



LinkedIn

W tym miejscu warto zatrzymać się dłużej. Przyjrzyjmy się temu portalowi, rozwijającemu się równie dynamicznie, jak jego użytkownicy. Posługujemy się nim w celu rozwoju, budowania

kontaktów i promowania marki osobistej i firmowej. LinkedIn (uruchomiony w maju 2003 r.) w tym roku osiągnie pełnoletność. Umożliwia kontakty na gruncie zawodowo-biznesowym. Łatwość, prostota networkingu jest jego wielkim atutem. A czym jest networking – największym katalizatorem innowacji. Jak mówią psycholodzy: „Zmień swoje otoczenie, a zmienisz swoje życie”, Amerykanie mawiają zaś: „Show me your friends, I will show your future”. Osobom, pragnącym zmian, polecam zatem założenie profilu i bycie aktywnym na LinkedIn koniecznie!

Co można osiągnąć za pomocą medium społecznościowego, jakim jest LinkedIn? Dzięki niemu jesteśmy w stanie:

- świadomie kształtować wizerunek profesjonalisty i eksperta,
- uczyć się od innych,
- dzielić się wiedzą,
- bez zbytecznego wysiłku podtrzymywać kontakty ze znajomymi,
- składać życzenia urodzinowe i gratulacje awansu,
- doceniać kompetencje znajomych i wystawiać im referencje,
- pomóc znajomym znaleźć pracę,
- znaleźć pracę lub pracownika,
- znaleźć współnika, dostawców, partnerów biznesowych, inwestorów,
- monitorować wydarzenia biznesowe,
- gromadzić informacje gospodarcze i pochodzących z ogólnie dostępnych źródeł.

Korzystając z serwisu, pracownicy firm mogą pokazać praktyczny aspekt produktu/usługi oferowanych przez firmę oraz opowiedzieć o trendach w branży.



Ciekawi mnie, jaka przyszłość czeka portal? Różnorodność tematyczna jest tam w dalszym ciągu bardzo duża. Na szczęście obok filmików z kotami czy popisami kaskaderów pojawiają się profesjonalne kanały biznesowe, wykłady TedX czy cenne prelekcje akademickie. Na serwery technologicznego giganta z Kalifornii trafia coraz więcej treści utrzymanych w profesjonalnym tonie. Pracownicy mogą wypowiadać się tu na temat praktycznego/nietypowego zastosowania produktu firmy. Dotyczy to zarówno komentarza (z notką „pracując w firmie, dostrzegamy...”), jak i krótkiego nagrania.



Portal stworzony głównie dla estetów i miłośników fotografii. Nasycone barwy, piękne aranżacje i zdjęcia, dużo zdjęć. Znajdziemy tu prawie wszystko – od oferty salonu meblowego, przez imponujące fotorelacje, po renderowanie. Wszystko w świetnej jakości obrazu. Uwaga na marginesie – zdjęcie, które technicznie nie nadaje się na Instagram, jest słabym zdjęciem. Należy zainwestować w nieco nowszy sprzęt. Pracownicy mogą wstawiać zdjęcia, które np. pokazują organizację od kuchni – przygotowania do targów branżowych, organizowanych eventów itp.



Serwis cechuje szybkość, dynamika i skłonność do szermierki słownej. Gdyby Twitter miał być sportowcem, byłby zapewne bokserem wagi średniej. Szybkie strzały, błyskawiczne newsy i częste polemiki. Twitter jest narzędziem wymarzoną do spontanicznego publikowania. Z tego względu generuje najwięcej wpadek, których potem nie sposób edytować. Na przykład Elon Musk 1 kwietnia 2018 r. zażartował na Twitterze „Tesla bankrutuje” (Tesla Goes Bankrupt). Inwestorzy się nie roześmiali. Ceny

akcji spadły tego dnia o kilka procent. A to był tylko pojedynczy wpis. Na Twitterze pracownicy mogą pochwalić się ostatnim sukcesem firmy, np. pisząc o przyznanej nagrodzie branżowej.



Nikomui nie trzeba przedstawiać tego medium. Niestety, coraz częściej kojarzy nam się z hejtem, kłótniami o politykę czy tzw. memami. Jego rola w komunikacji biznesowej może spadać. Pracownicy mogą tu wypowiadać się na tematy branżowe oraz odpowiedzieć na wątek techniczny produktu, poruszony w gronie znajomych.

Przewiduję, że to w LinkedIn tkwi przyszłość. Już prawie cztery miliony Polaków ma profil na tym serwisie. A to dopiero początek boomu na LinkedIn. I boomu na Employee Advocacy. Skoro sam termin nie jest jeszcze powszechnie znany, to znak, że skrywa w sobie tajemnice do odkrycia. Jako jeden z pionierów w tej dziedzinie, mówię: I bardzo dobrze!

OD PRZYWÓDZTWA DO RZECZNICTWA

Zastanawiając się nad Employee Advocacy, należy zwrócić uwagę na kwestie przywództwa. To, czego nauczyłem się dzięki organizacjom zarówno BNI, jak i Toastmasters, jest fakt, że aby osiągnąć sukces jako lider – to sukcesy innych, a nie własne powinny motywować nas do działania. Jest to całkowita przemiana optyki, którą znaleźliśmy dawniej. W przeciwieństwie do rozwiniętych państw Europy Zachodniej, optyka ta dopiero jest odkrywana w Polsce. Przywództwo to nie tylko ciężka praca i umiejętność przemawiania, ale i inspirowanie. Temat przywództwa wymaga poruszenia kilku podstawowych prawd. Po pierwsze, ludzie nie dlatego angażują się w projekty, wkładając w to serce, że wymaga tego lider. Przyczyna leży gdzie indziej. Ludzie wykazują się zaangażowaniem, gdyż mają swoje potrzeby – dostrzegamy je. Chcą się rozwijać, zarówno merytorycznie, jak i w relacjach z innymi. Tkwi w tym naturalny komunikat: jestem, dostrzeżcie mnie. Wreszcie, pracownicy chcą osiągnąć coś, co ma wartość, sens. A dobry lider – oprócz



Employee Advocacy to aktywność pracowników w social mediach, która ma wpływ na to, jak postrzegana jest firma.

dostarczania zaplanowanych celów – dba o zaspokojenie potrzeb członków swojego zespołu. Employee Advocacy temu może znakomicie służyć, zachęcając pracowników do wyrażania własnych opinii, które zostaną przeczytane, skomentowane i docenione. Trzeba tylko zacząć to robić.

Pomocne jest zapewne wsparcie ze strony przedstawicieli wyższego szczebla – elegancki list, zachęcający mailing czy oficjalna inauguracja programu EA. Dobrze, jeśli to szef zrobi ten pierwszy krok, np. doceniając w social mediach pracę zespołu. To mocny ruch!

JAK ZACZĄĆ?

Najlepiej od małych kroków. Jak wiadomo, każda zmiana budzi niepokój pracowników, dotyczy to także zmiany na lepsze. To zupełnie normalne, że zatrudnieni boją się rozszerzać sieć kontaktów, publikować i udzielać się pod postami innych osób. Co zrobić z tymi wątpliwościami? To proste, obaw należy wysłuchać z empatią i szacunkiem. Podstawą do zbudowania nowych, trwalszych nawyków przy rzecznictwie pracowników jest, jak w sporcie, pokazanie, jak należy to robić. Przełamanie obaw we wdrażaniu projektu Employee Advocacy ułatwi:

- Wsparcie innych osób – bez wątpienia, to najważniejsze narzędzie każdego profesjonalisty.
- Odwaga – bo do odważnych świat należy.
- Mały pierwszy krok – najpierw załajkuj, potem napisz komentarz, dopiero później napisz pierwszy artykuł (może być krótki).
- Jasna komunikacja opisująca założenie projektu.
- Świadomość, że obawy wskazują na coś, czego jeszcze nie znamy. Gdy nie ma obaw,

to nie ma ryzyka. A bez ryzyka ciężko o rozwój.

OKREŚLIĆ FIRMOWĄ POLITYKĘ

Normy i granice wyznaczać może precyzyjna, jasno określona firmowa polityka obecności pracowników (rzeczników i nie tylko) w mediach społecznościowych. Świetnie, jeśli uzyska formę dokumentu, z którym zapoznaje się każdy pracownik, a także ochotnik do pracy. Social Media Policy (SMP) nie ma na celu ograniczania swobody wypowiedzi podwładnych. Jej celem jest zadbanie o bezpieczeństwo wypowiadających się i organizacji – poprzez wyznaczenie rozsądnych granic. Ważne, aby zapisy SMP obowiązywały wszystkich członków organizacji. W godzinach pracy i w czasie wolnym.

Wyobraźmy sobie, że w mediach społecznościowych pojawia się nieprzychylny komentarz na temat firmy. Ot, niezadowolony klient, który kupił garnitur/bilet lotniczy/kurs, wyraża swoją złość w mediach społecznościowych. Okrasza to komentarzem: „unikać tej firmy!!!”. Rzecznik zamieszcza sprostowanie na profilu firmy. Zwiąże, merytoryczne. Pytanie brzmi: czy sprawa jest załatwiona? Z moich doświadczeń wynika, że niekoniecznie. Takie podejście sprawdzało się – być może – w mediach tradycyjnych. W social mediach wysłanie komentarza z mało aktywnego profilu dotrze do wąskiego grona odbiorców. A temat – dalej będzie podsycany przez hejterów. Nawet duża liczba własnych kontaktów rzecznika nie rozwiąże problemu. Algorytm mediów promuje bowiem zaangażowanie pod publikacjami. Można je zwiększyć. Dzięki innym pracownikom z organizacji, którzy podejmują aktywność w sieci.

Rzecznictwo pracowników jest procesem, projektem o dużym potencjale. Inicjatywa

UWAGA NA BŁĘDY!

NIE WIADOMO, O CZYM PISAĆ

1

Pracownicy nie wiedzą, jak pisać o własnej firmie, unikając przy tym reklamy. Z tego względu piszą chaotycznie. Często nawet nie próbują tego robić. Pomocny w tej sytuacji może się okazać przemyślany przewodnik po firmie i jej działalności, skierowany właśnie do pracowników.

OBAWA PRZED KRYTYKĄ

2

Obawa, niechęć przed publikowaniem. Często jest ona wynikiem spodziewanej, impulsywnej reakcji szefostwa. Pracownicy boją się negatywnej oceny publikowanych postów, krytyka może się głęboko wryć w ich pamięć i hamować samodzielne inicjatywy także w social mediach. Zachętą może być inaugurujący akcję post w social mediach napisany własnoręcznie przez lidera. Wpis powinien publicznie stawiać pracowników w dobrym świetle, na przykład chwalać ich zaangażowanie w pracę.

NADMIERNA KONTROLA

3

Nadmierna kontrola, zwykle ze strony szefostwa. Ma ona silną korelację z inicjatywą podwładnych i jest to korelacja negatywna. Zresztą, silnie kontrolowany człowiek raczej czuje się uziemiony niż uskrzydłony. Można sobie z tym radzić, doceniając już pierwsze próby pracowników. Pod wpływem dobrych partnerów zewnętrznych szybko nabiorą oni wprawę w rzecznictwie.

BRAK REAKCJI NA NEGATYWNE KOMENTARZE

4

Pracownik może wywołać kryzys medialny, istne trzęsienie ziemi. Wystarczy, że publicznie zdobędzie się na komentarz złośliwy, tęp lub prostacki. Da się tego uniknąć, wprowadzając w firmie Social Media Policy, a także – jeśli doszło do wulgarnego wpisu – reagując szybko. Brak reakcji może być odebrany jako milcząca aprobata. O ryzykownych pomysłach i ich konsekwencjach dobrze się czyta, szczególnie po latach. Tylko pozwólmy, by ich bohaterem został ktoś inny. A naszymi bohaterami niech staną się oddani pracownicy o wysokiej kulturze osobistej – budzący zasłużoną zazdrość konkurencji.

ma angażować większą niż dotychczas liczbę osób w działalność w social mediach. Co ważne, dobrze poprowadzony proces staje się sterem. Busolą wskazującą kierunek rejsu dla załogi płynącej przez ocean.

się z firmą. Spada rotacja personelu, który tym mocniej utożsamia się z pracodawcą. Co więcej, w relacjach wewnętrznych rzecznicy pozytywnie wpływają na innych pracowników. Szukanie pozytywów wypiera np. plotkowanie w miejscu pracy.

CZY SĄ ZYSKI?

Jakie korzyści obserwujemy w firmach, które skorzystały z rzecznictwa pracowników? Można je zaobserwować na dwóch poziomach. Po pierwsze, widać większe zaangażowanie zatrudnionych dostrzegane w badaniach, po drugie, można zauważyć konkretne liczby w zasięgach profili firmowych, wskaźniki leadów w social selling czy obecność w mediach. Zaangażowani pracownicy dłużej wiążą

Z KIM TO ROBIĆ?

Większość firm realizuje projekt Employee Advocacy na własną rękę. Można tak, można jednak skorzystać ze wsparcia partnera zewnętrznego. Co to daje? Doświadczony, renomowany partner daje *know-how*. Oprowadza po ekosystemie działalności w social mediach i podpowiada subtelne metody, które na rzecz firmy działają. W zasadzie – zawsze. ●