



DR. DAMJANA PONDELEK,
strokovnjakinja za upravljanje ugleda, svetovalka
podjetjem in vodstvom na področju strateškega
in kriznega managementa, procesov vodenja in
upravljanja sprememb

KAKO POMEMBEN JE UGLED PODJETJA, UGOTOVIMO, KO GA IZGUBIMO

Z ugledom je kot z zdravjem. Dokler nam služi, se mu žal ne posvečamo dovolj. Ko pa se resno zalomi, je pred nami dolga in negotova pot in storili bi vse, da bi izgubljeni spet povrnili. Če nam je seveda dana druga možnost. Vsi namreč nimajo te sreče. Zato je pomembno, da delujemo preventivno. Poskrbimo za procese vodenja in sodelavce, poštenost in integriteta pa naj bosta vodilo v vseh naših poslovnih postopkih in odnosih.

Brez ugleda in zaupanja ni prihodnosti

Brez ugleda in zaupanja ni prihodnosti podjetja. Ugled je vsota vrednot, ki jih podjetju pripisujejo deležniki na osnovi delovanja in obnašanja podjetja ter njegovega vodstva čez čas. Dober ugled je torej rezultat dobrega, poštenega delovanja in odnosov, kar krepi zaupanje vaših deležnikov (oz. ga v nasprotnem primeru skrha). Medtem ko je podoba podjetja mogoče ustvariti, si mora ugled vsako podjetje in vsako vodstvo prislužiti z dolgoročnim poštenim delom in odnosom do deležnikov, torej do sodelavcev, kupcev in vseh drugih partnerjev. Ugleda si ni mogoče kupiti z nobenim certifikatom, z nobeno kampanjo, z nobenim članstvom in tudi ne z naročenimi intervjuji, razkošnimi oglasi, s kreativnimi obvestili za prosta delovna mesta, s Facebookom, Instagramom in kar je še teh insta-rešitev. Pri ugledu namreč ni bližnjic. Ni namreč odločilno, kaj na ravni podjetja mislimo ali pravimo o sebi, temveč, kako v resnici delujemo in kako nas doživljajo drugi. Naš ugled se tako zrcali v očeh za nas pomembnih drugih, zlasti naših zaposlenih in drugih deležnikov podjetja. Če nas ti v daljšem časovnem obdobju doživljajo kot zaupanja in spoštovanja vredne, potem bodo z nami sodelovali, od nas kupovali, si želeli zaposlitve v našem podjetju in nas



priporočali še drugim. Izkušnje, ki jih imajo z nami drugi, in njihova priporočila postajajo v času splošnega nezaupanja v institucije in vodstva ključni.

Poštenost in integriteta

Tako kot v osebnih in družbenih odnosih sta poštenost in integriteta nepogrešljiva tudi v poslovnih odnosih. Njuna morebitna odsotnost predstavlja največje tveganje za ugled in prihodnost podjetja. Izguba verodostojnosti namreč v poslovnem svetu prinaša izgubo tržnega deleža in

prihodkov, kar lahko resno ogrozi prihodnost podjetja. Povezava med ugledom in poslovno uspešnostjo podjetja je očitna in v kriznih situacijah zelo boleča.

Za razliko od finančnih, operativnih in drugih poslovnih tveganj je tveganje ugleda v največji meri povezano s tveganimi poslovnimi odločitvami in notranjim ustrojem ter delovanjem podjetja in vodstva, s procesi vodenja in medosebnimi odnosi. Za razliko od vseh drugih tveganj, ki prihajajo tudi od zunaj in so včasih tudi splet nesrečnih okoliščin, na katere ni

mamo neposrednega vpliva, si tveganja ugleda povzročamo sami. Najtežje krizne situacije podjetij se rojevajo iz notranjih konfliktov in sporov, neustreznih odločitev, neoptimalnih procesov vodenja in ranjenih odnosov. Obvladovanje teh tveganj, ki lahko najbolj usodno zaznamujejo podjetje in izpostavljene posameznike, je tako v kar največji meri v naših rokah. Temu sestavnemu delu strateškega vodenja se moramo v podjetjih resno posvetiti, po možnosti, še preden se zaplete. Ko se zaplete, je namreč pritisk zelo velik, časa je malo in prostora za učenje in napačen korak ni.

Kdaj, če ne zdaj

Če ne prej, je sredi največjih pritiskov na podjetje in sredi največje neželene javne pozornosti, treba vzpostavljati sistem za identifikacijo tveganj in ranljivosti, da se ne podrejo še ostale domine, usklajevati poslovanje podjetja z zakonskimi in regulatornimi zahtevami, izboljševati vodenje organizacije, celiti ranjene odnose v kolektivu, krepiti zaupanje deležnikov, postavljati boljše temelje za sprejemanje dobrih poslovnih odločitev, izboljševati sistem kakovosti in nadzora, poskrbeti za ustrezno zaščito zdravja in varnosti pri delu ter zaščito okolja, okrepiti izobraževanje zaposlenih; kar koli je pač v posameznem primeru potrebno za blažitev posledic krizne situacije in dolgoročno odpornost in stabilnost podjetja. Pomembno je, da menedžment podjetja pravočasno prepozna ugled kot neopredmeteno premoženje visoke vrednosti, ki je odločilno za sedanost in prihodnost podjetja. Vodstvo naj bo s svojim ravnanjem in odločitvami za zgled, obenem pa naj poskrbi, da se bodo prav vsi sodelavci zavedali, da ugled in zaupanje gradimo skupaj.

Terjajo odgovore in jih niso pripravljeni sprejeti

Razumeti moramo, da se etično delovanje začne na vrhu. Če so vodilni dober zgled, bo organizacija temu sledila. V primerih, ko posamezni vodja ne ravna pošteno, trpi celotno podjetje. Brez etičnega delovanja ni zaupanja ter spoštovanja, ni pravega sodelovanja in ni dobrih poslov-

nih rezultatov. Zavedati se moramo, da neetična delovanja niso vidna le sodelavcem. Informacije o tem hitro prestopijo prag podjetja. Ključni deležniki za krizne situacije ugleda nimajo nobenega potrpljenja in razumevanja. Ko se zaplete, se zahteve po pojasnilih in popravljalnih ukrepih vrstijo in prav vsaka v podtonu prinaša resno možnost prekinitve poslovnih odnosov. Z zgodbami, ki jih spremlja javno ogorčenje (ter z njihovimi ustvarjalci) namreč nihče noče imeti opravka. Zato v hudih zgodbah tudi ni prijatelj in zagovornikov, ki bi se lahko zavzeli za vas. Aktivnih nasprotnikov, ki se javno zgražajo ali anonimno rušijo, pa je v takih situacijah, kolikor hočeš. V podjetju, ki je prepozno zaznalo resnost situacije in je poiskalo pomoč šele po tednu dni resnih zapletov, smo našli sedemintrideset (!) ogorčenih deležnikov, ki so terjali odgovore in jih hkrati niso bili pripravljeni sprejeti, pri čemer govorimo o skupinah, ne o posameznikih. Pritisk v kriznih situacijah je izjemen.

Zaposleni so vse, kar imate

Danes vemo, da so zaposleni najpomembnejši ambasadorji podjetja, ključni gradniki in braniki ugleda posamezne organizacije. Pozabite na influencerje, zaposleni so edini vplivneži, ki jih imate. Vendar pa je treba tako tudi ravnati. Ne pomaga, če v strategijo in poslovno poročilo zapišemo, da so zaposleni naše največje bogastvo, če pa ne poznamo njihovih imen in nam ni mar za njihove življenjske okoliščine.

Ne pomaga, če komuniciramo zaupanje med nami, nato pa zaposlenim trkamo na vrata z detektivi. Prav tako ni prav, da v zaposlitvenih oglasih obljublamo strokovno izpolnjevanje in karierni razvoj, če v podjetju ni izobraževanj. Tudi z informacijami o družini prijaznemu podjetju je potrebno počakati, dokler mladi starši po službi vsak dan zamujajo po otroka v vrtec. Predstave za javnost, ki nimajo osnove v konkretnih ukrepih, rešitvah in vsakdanjem delovanju, ne prinašajo utehe. Ravno nasprotno. Podjetju in vodstvu ob že tako krhkem zaupanju jemljejo verodostojnost. Zato bodite pozorni na skladnost besed in dejanj.

Vloga kadrovskih in HRM strokovnjakov pri upravljanju ugleda

Največja tveganja za ugled podjetja se skrivajo v odločitvah vodstva, procesih vodenja in odnosih med sodelavci. Enako, kot za vodstva je tudi za kadrovske in HRM strokovnjake nujno, da s svojim delom sodelavcem za zgled in v podporo, kar od kadrovnika terja profesionalno, empatično delovanje, spoštljivo komuniciranje in odnose, ki ne ranijo. To velja tudi za odnose s kandidati, ki so iskanci zaposlitve. Vsakršno odstopanje od strokovnosti v izbirnih postopkih, v postopkih uvajanja, razvoja kadrov in v vseh drugih kadrovskih postopkih, se kot požar širi v družbeni prostor, krha ugled podjetja, jemlje zaupanje in odvrča ljudi. Če se začne širiti slab glas, da kot delodajalec veliko obljublja in malo izpolni, se boste prav kmalu soočili s težavo, kako in s kom zapolniti prosta delovna mesta.

Bodite pozorni na opozorila sodelavcev. Ko rešujemo hude zgodbe podjetij, ugotovljamo, da so zaposleni praviloma zaznali tveganja, ki so zdaj prerasla v krizno situacijo širših družbenih razsežnosti. Vendar pa zaradi kulture strahu ali pač jeze niso spregovorili. Ali pa so spregovorili s kadrovske in celo z vodstvom podjetja, vendar so ob vsakdanjih pritiskih in naporih sogovorniki reševanje izpostavljene problematike preložili na enkrat kasneje. Tveganja za ugled se v podjetjih vse prevečkrat prezrejo, zanemarijo, podcenijo oziroma preložijo na prihodnjič. Zato je ključno, da kadrovski in HRM strokovnjaki ob vseh obremenitvah, ki jih nalaga zakonodaja, in delodajalec, naredijo tudi prostor za pogovore z zaposlenimi. Sodelavci poznajo vsa tveganja in nanje tudi opozarjajo, če je le ustvarjen varen prostor spoštovanja in zaupanja in če imajo občutek, da ne pripovedujejo v prazno. Povedali vam bodo o vseh tveganjih ugleda, o ranjenih odnosih v kolektivu, o nespoštljivostih v komunikaciji, o malih in velikih krivicah, o grobostih v besedah in dejanjih, o poteh in stranpoteh dela in vodenja v praksi. Ne ustrašite se, če bo tega veliko. Nekje je treba začeti in pogovor z vodstvom o največjih tveganjih za ugled podjetja je dober začetek.