

ključna lastnost dobrega vodje je iskrenost

Pravi, da ima rada spremembe, da se ji mora v življenju ves čas kaj dogajati, sicer se dolgočasi. Kot dolgoletni predsednici uprave Vite, življenjske zavarovalnice, ji izzivov na karierni poti doslej nikakor ni manjkalo. Žensk na vodilnih položajih je pri nas še vedno razmeroma malo v primerjavi z drugimi evropskimi državami, a sama to težko razume, med drugim zato, »ker smo ženske pregovorno bolj delavne, skrbne, odgovorne«. Pa vendar hkrati doktorica znanosti, ki nadvse uživa v slikanju in obiskih hčerke na Škotskem, verjame tudi, da doseganje spolne uravnoteženosti na vodstvenih mestih v podjetjih ne more biti več edini cilj, temveč je še bolj pomembno zasledovanje cilja raznolikosti.

Piše: ŠPELA RIBIČ | Foto: BARBARA ZAJC

Kako začnete delovni dan, imate kakšen poseben ritual?

Običajno vstanem okoli 6. ure zjutraj, dan začnem s kavo in pisanjem dnevnika ali pa z branjem knjige. Odvisno od razpoloženja. Tega sta me na doktorskem študiju na IEDC Bled naučila profesorja iz ZDA. Za vedno mi bo v spominu ostala prva ura, ko smo dobili nalogo, da naj deset minut pišemo. Kar koli, o čemer koli, v katerem koli jeziku ... Dejansko to čudežno vpliva na začetek dneva, saj te prisili, da zbistriš misli in začneš dan s čisto glavo.

Jasno naravnane misli so zagotovo ključnega pomena na vašem položaju – ste prvo ime zavarovalnice Vite, pred tem ste opravljali tudi druge vodilne funkcije v bančništvu, zavarovalništvu in financah. Kakšen mora biti po vašem mnenju dober vodja?

Dober vodja je po mojem mnenju nekdo, ki zna izbrati in postaviti prave ljudi na prava mesta, jih ustrezno motivirati. Oseba, ki zna zgraditi ekipo, ki omogoča odlično delovno okolje, v katerem sistematično spodbuja potencial zaposlenih in kontinuirano skrbi za njihovo dolgoročno zadovoljstvo in počutje, z ravno pravšnjno mero »cone (ne)udobja« jih spodbuja

k drugačnemu razmišljanju, k rojstvu inovativnih idej. Dober vodja je seveda tudi nekdo, ki je pri realizaciji idej zelo učinkovit in ima sposobnost prepoznavanja priložnosti, vodenja predane ekipe ter stalnega usmerjanja podjetja z vizijo, uprto v prihodnost. Če bi morala poudariti eno samo lastnost, ki jo po mojem mnenju mora imeti dober vodja, bi izbrala iskrenost. Do sebe in do vseh okrog sebe.

A vseeno mora biti vodja iz »pravega testa«, da se lahko spopada z izzivi in ovirami, ki jih s seboj prinaša položaj. Kako ste se vi znašli na tej poti, na katere ključne dejavnike ste se opirali?

Nič se ne zgodi »čez noč«, izkušnje te obrusijo. Na svoji poti sem se srečevala z različnimi izzivi, a me niso ohromili, temveč sem nanje raje gledala kot na priložnosti za rast in razvoj. In še danes je enako. Ključni dejavniki mojega uspeha so pogum, želja po spreminjanju na bolje, odločnost, vztrajnost, sposobnost učenja iz napak in seveda pozitiven odnos do sebe in širšega okolja. K uspehu je verjetno pripomogel tudi moj »can do« odnos do nalog – ko v dani situaciji iščem rešitve in ne vidim samo stvari, ki bi lahko šle narobe. Verjetno pa je eden ključnih

dejavnikov tudi to, da sem vedno zvesta sama sebi in odkrito povem, kar si mislim. Verjamem, da je to lastnost, ki jo ljudje cenijo, saj v vsakem trenutku vedo, pri čem so. Prav tako sem vedno zaupala v svoje sposobnosti, trdo delala in se ob delu ves čas dodatno izobraževala. To je včasih sicer pomenilo, da sem bila hčeri (sploh, ko je bila mlajša) manj na voljo, kot sem želela, a se je vse skupaj odlično izšlo. Diplomirala in magistrirala je iz psihologije na Škotskem in tam danes tudi živi in dela. Je krasna punca, zdaj že odrasla in sem neizmerno ponosna nanjo.

Tako imate tudi dober vpogled v mlado generacijo in njihov vstop na trg dela. Kako se danes, v primerjavi z vašimi začetki, kalijo vodstveni kadri?

Mladi danes stremijo k drugačnim ciljem. Cenijo prosti čas in ga zahtevajo. Povsem običajno se jim zdi, da jim »pripada« več, kot smo v njihovih letih verjeli mi. Veliko jim pomeni uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem, radi so pohvaljeni, radi imajo timsko delo. Vsemu temu se moramo znati prilagoditi in odmisлити spomin na to, kakšni smo bili mi v času po diplomih. So izjemno večji v digitalnem komuniciranju in popolnoma pismeni



na računalniškem področju, zato me sodelovanje z mlado generacijo izjemno veseli, saj odpira pogled v čisto druge smeri.

V podjetjih, ki so prepoznala pomen razvoja kadrov in nasledstev, imajo današnji potencialni vodstveni kadri dobro podporo pri razvoju svojih vodstvenih kompetenc, na voljo imajo individualne »coachinge«, prav tako programe mentorstev, kar je odlična popotnica za njihov razvoj. Ko sem sama začela vodstveno kariero, so bili tovrstni programi v podjetjih v Sloveniji redki, posledično smo bili vodje prepuščeni lastni iznajdljivosti, sposobnostim in znanju.

Ste članica upravnega odbora Sekcije managerk pri Združenju Manager. Kako bi ocenili trenutno stanje glede zastopanosti žensk na vodilnih položajih v slovenskih podjetjih? Zakaj je ta številka še vedno precej nizka (24 %)?

Na to vplivajo različni dejavniki, med drugim spolni stereotipi, tradicionalne vloge spolov, slaba podpora pri uravnoteženju družinskega in poklicnega življenja, pomanjkanje sistemskih sprememb in politik, ki bi spodbujale

enakost spolov na vodstvenih položajih. Je pa to dejstvo težko razumeti, ker smo ženske pregovorno bolj delavne, skrbne, odgovorne. Prav tako analize kažejo, da so podjetja, ki imajo na vodstvenih položajih ženske, praviloma uspešnejša. Smo drugačne vodje. Znamo prisluhniti, razumeti raznolikost, osebne težave. Verjamem pa, da razlikovanje spolov in doseganje cilja spolne uravnoteženosti ne more več biti edini cilj, temveč je bolj pomembno zasledovanje cilja raznolikosti. Nikoli se ne bi strinjala, da je ženska na določenem položaju zgolj zato, ker je ženska. Če pa bi imela na izbiro dva kandidata, moškega in žensko, ki oba izpolnjujeta vse pogoje in imata enake lastnosti, pa bi vedno izbrala žensko.

Eden od ciljev Združenja Manager je tudi povečati zastopanost žensk na vodstvenih položajih na 40 %. Kako realna je ta številka?

Spolna uravnoteženost v upravah in nadzornih svetih podjetij se sicer izboljšuje, a prepočasno. To govorijo tudi statistični podatki, saj smo med evropskimi državami prav na repu. Obstaja pa vrsta ukrepov, s katerimi povečujemo zastopanost žensk na

vodilnih položajih. Eden od njih je mentorski program, ki je v okviru Združenja Manager aktiven že mnogo let, imamo priznanje artemida, ki ga vsako leto podelimo menedžerkam, ki prevzamejo najvišja mesta v podjetjih. Morda bi morali razmišljati o omejitvi števila mandatov v upravnih odborih ter s tem zagotoviti menjavo generacij in spolov. Zagotovo pa moramo začeti graditi na ženski solidarnosti, kajti ženske smo precej bolj racionalne in bomo podprle kolegice zgolj, če ta dosega najvišje standarde, medtem, ko imajo moški velikokrat manj stroge kriterije, kadar zaposlujejo moške kolege.

Menda pa vaše ambicije in cilji niso povezani le s poslovnimi uspehi znotraj finančništva. Nekje sem ujela, da sanjate, da bi nekoč vodili majhen butični hotel. Je to še vedno vaša želja?

O tem sem resnično razmišljala, to me je dolgo mikalo. Ko pa sem se pred nekaj leti vpisala na tečaj slikanja, me je to popolnoma zasvojilo. V letih, ko ne bom več zaposlena, se vidim v lepi kamniti hiški v Istri, kjer bom imela svoj atelje, dva psa in pustila mlajšim generacijam, da uresničijo svoje sanje.