

INTERVJU / Sonja Klopčič, razvijalka sodobnega voditeljstva

Kreator okolja, kjer pod žaromete stopajo drugi

✂ Tonja Blatnik

Sonjo Klopčič poznamo kot razvijalko sodobnega voditeljstva v naprednih organizacijah, coachinjo in mentorico, pa vendar je njena poslovna pot precej bolj razgibana. Bila je predsednica uprave, sprva tričlanske, nato enočlanske, in krizna menedžerka v Svei, direktorica razvoja kompetenc v Trimu, podjetje Oria Computers je vodila v šestkratno rast, svojo pot pa je začela kot razvijalka, avtorica inovacije in izuma digitalni komparator v podjetju Eti.

Kaj je sodobno voditeljstvo?

Sodobno voditeljstvo odgovarja na potrebe današnjega časa. Ti sta zlasti dve: treba je biti inovativen in treba je graditi odnose. Da se dobri odnosi ne zgodijo kar sami od sebe, nas že 16 let uči Zlata nit. Kdor želi biti inovativen, potrebuje prostor za ustvarjalnost. Pravo okolje za razcvet tega pa ne sloni na ukazu in nadzoru, temveč na načinih, kjer smo lahko vsi ustvarjalni in vključeni. Sodobno voditeljstvo je premik od egocentrizma k ekosistemskemu razmišljanju, od tega, da se odloča ena oseba ali ožja skupina izbrancev, do skupinskega strateškega odločanja. Gre za velik korak, ki vodenje odmika od pozicije moči in avtoritete k vodenju, kjer vodja služi drugim. Sodobni vodja ustvarja pogoje, v katerih lahko drugi stopijo pod žaromete. Enostavno rečeno: sodobno voditeljstvo nam kaže pot in način, kako lahko pospešujemo evolucijo organizacij od delovnih do mislečih.

Govorite o fazah evolucije. Katere imate v mislih, koliko jih je?

Pri tem se naslanjam na model, ki ga je razvila mag. Violeta Bulc. Prva faza je delovna. Zanj je značilen ukaz, ki poteka z vrha navzdol, ključnega pomena je nadzor, vrednota je disciplina, dodano vrednost ustvarjata pridnost in produktivnost. Ta faza je ugodna v stabilnem okolju, ki pa ga danes skorajda ni več. Druga faza je učeča. Tukaj stavimo na znanje, vrednota je sodelovanje, rezultat pa kakovost. Seveda ne pozabimo na produktivnost, le poligon za ustvarjanje dodane vrednosti se razširi. Sledi tretja faza – misleča. Tukaj je ključna inovativnost, vrednota je ustvarjalnost, povezovanje se razkropi oziroma raje razširi ne le med oddelki podjetja, ampak zunaj tega – na razvojne institucije, celo med konkurente. Zadnja faza je intuitivna. Tukaj kreiramo modre in celostne rešitve – trajnostne rešitve za ves svet, delujemo ozaveščeno.



»Dajem impulze za spremembe in utiram nove poti z iskanjem pravičnosti za vse,« pravi Sonja Klopčič, ki je za model AEIOU-voditeljstva prejela zlato priznanje za inovacijo. DOKUMENTACIJA DNEVNICA

Ali v Sloveniji že obstajajo intuitivna okolja? Kaj je ključni izziv?

Da, obstajajo, največ jih najdemo med malimi podjetji v storitvenih dejavnostih. Za premik med fazami pa je potrebna zlasti sprememba vodenja. Največji izziv v Sloveniji je trenutno preskok iz učečega v misleče okolje. Rezultati namreč kažejo, da imajo podjetja in organizacije v mislečem okolju višjo dodano vrednost na zaposlenega, višje povprečne plače in večje tržne deleže. Model je namreč od leta 2017 podlaga za moje raziskovalno delo, s katerim spremljam razvoj slovenskega gospodarstva; pri tem sodelujem z Združenjem Manager, občasno pa model preverim tudi v tujini, pred kratkim v Indiji. Ker se je model izkazal za izjemno koristnega, smo ga leta 2019 vključili v Zlato nit. Zdaj na posebej izbrana vprašanja odgovarja vodstvo in to je potem eden od kriterijev, na podlagi katerega presojevalci izberejo prejemnike priznanja zlata nit.

Kako se v primerjavi z drugimi podjetji odrežejo zlatonitniki, torej podjetja, ki sodelujejo v Dnevnikovem izboru najboljšega zaposlovalca?

Zlatonitniki so nekako že po naravi, če smem tako reči, bolj naravnani k odnosom. Ankete in rezultati vsako leto znova potrjujejo, da so korak pred drugimi dobrimi podjetji. So bližje misleči fazi od drugih. Kot zanimivost lahko dodam, da je pri srednje velikih podjetjih naskok še bistveno večji in bolj izrazit. Vlaganja v celostni osebni razvoj zaposlenih pa kažejo in obetajo, da se bo ta naskok še okrepil.

Kakšno vlogo igra pri tem pogum?

Napredka ni brez spremembe vodenja. Če nas stara šola uči, da je treba imeti nadzor v svojih rokah, je sodobno voditeljstvo temelječe na zaupanju in za zaupanje je nujen ravno pogum. Ko ljudi povabiš v areno soodločanja, to pozi-

tivno vpliva na njihovo zavzetost, delo dobi smisel, višja vključenost spodbuja tako prispevanje k skupnemu cilju kot izpolnjevanje lastnega poslanstva. Vodenje kot veda je nastalo pred sto leti,

Voditeljstvo ni en človek na vrhu, voditeljstvo je sposobnost več članov organizacije, da skupaj zaznajo, kaj je treba narediti, in se temu ustrezno (samo) organizirajo.

vmes pa se ni spremenil le način dela, spremenil se je človek. Povprečen človek ima danes višji IQ, in če sodelavcev ne obravnavamo temu primerno, jih porivamo v odtujene odnose, kjer niso slišani, videni, niti vključeni.

Odgovornost vodje se torej preliva zunaj podjetij.

Drži, odgovornost se ne konča pri ograji tovarne. Vodja ne odgovarja samo za rezultate v izkazu uspeha. To je samo eden od P-jev. Naslednji P (P kot angleško people, op. p.) so ljudje – vodja posredno nosi odgovornost za dobrobit družin svojih zaposlenih, do-

Sanjam svet, kjer vsak vodi sebe iz ljubezni, razmišlja ekosistemsko, živi svoje osebno poslanstvo in poslanstvo organizacije ter z zaupanjem soustvarja blaginjo za vse. V takšnem svetu želim živeti.

bavitelj, kupcev itd. Tretji P označuje planet – vodje morajo imeti pri sleherni odločitvi v mislih, ali z njo prispevajo k dobremu za planet, in če, kako to dobro še povečati, če je vpliv negativen, pa kako ga izničiti ali vsaj zmanjšati. Četrty P je poslanstvo in peti P je blaginja. Podjetja morajo narediti premike v smer, da postanejo ona sama orodja za dobro vseh nas.

Ste direktorica Zavoda AEIOU Universe, napisali ste tudi knjigo o petih pristopih k vodenju za prihodnost, vodite globalno skupnost voditeljev AEIOU, ki združuje 176 ljudi iz 18 držav. Je to vaš prispevek k temu?

Model AEIOU sem razvila z enostavno idejo: pomagati vodjem, da spremenijo svoj način vodenja. Samo tako lahko naredimo prostor za večji razvoj potencialov vseh nas. To je model, ki ozavešča, kaj je izvorni pomen ekonomije, podobno kot ekologije: skupna je beseda oikos – skrb za dom. Ravno to idejo želim vnesti z mojim delovanjem v prostor, torej razumevanje, kako pomembni so odnosi in razumevanje, kako pomembno je, da vodimo iz ljubezni, ne premoči.

Je v vodenju prostor za ljubezen?

Da. Ljubezen se v različnih kontekstih odraža z različnimi dejanji. Lahko gre za sočutje, pomoč, opogumljanje, odločnost, vztrajnost. A izvor delovanja je vedno isti: ljubezen, ki si prizadeva za povezovanje ločenosti v celoto, ljubezen, ki si prizadeva za blaginjo vseh. Verjamem, da ima Slovenija, z besedo »love« v svoje imenu poslanstvo, da prenese to idejo navzven. To je lahko naše darilo svetu. ✕

NOVO

Prikaz pozitivnih referenc delodajalcev

Zavod RS za zaposlovanje je v svoj prenovljeni spletni iskalnik po prostih delovnih mestih dodal tudi prikaz pozitivnih referenc delodajalcev.

✂ Tonja Blatnik

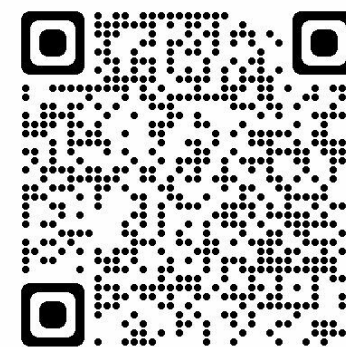
To pomeni, da se pri delodajalcu, ki je finalist ali prejemnik ene od nagrad ali certifikatov, ob nazivu delovnega mesta samodejno prikaže tudi logotip nagrade ali certifikata. Če je delodajalec finalist ali prejemnik ene od nagrad (denimo zlata nit, gazela, ugledni delodajalec, nagrada Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke) ali certifikatov



Nova storitev zavoda uporabnikom omogoča, da lahko pregledujejo delovna mesta zgolj med delodajalci s pozitivnimi referencami. Med njimi so tudi zlata nit in gazele. © iStock

(denimo certifikat družini prijazno podjetje ali družbeno odgovoren delodajalec), se v podrobnostih prikaže logotip nagrade, ki jo je prejel. Uporabnik iskalnika lahko tako pregleduje delovna mesta zgolj med delodajalci s pozitivnimi referencami.

Na tak način iskalce zaposlitve opozarjajo na delodajalce, ki so uspešni, skrbijo za razvoj kariere svojih zaposlenih in so v širšem okolju prepoznani kot dobri delodajalci. Pri tem poudarjajo, da je iskalnik po prostih delovnih mestih ena najbolj obiskanih rubrik na njihovem prenovljenem spletišču, saj jo uporabi več kot 80 odstotkov vseh obiskovalcev, kar pomeni v povprečju 20.000 obiskov na dan. Ponuja hiter, enostaven in pregleden prikaz najustreznejših prostih delovnih mest glede na interese posameznika. ✕



S skeniranjem te QR-kode pridejo iskalci zaposlitve do iskalnika po prostih delovnih mestih na novem spletišču Zavoda RS za zaposlovanje www.ess.gov.si.