

INTERVJU / mag. Sonja Klopčič, zavod AEIOU

Vodenje brez ljubezni je manipulacija

Tonja Blatnik

Z mag. Sonjo Klopčič smo se pogovarjali tik po seminarju za voditelje, ki ga je organizirala v Gozdu - Martuljku, še polna vtisov in navdiha. Z Dnevnikovim izborom najboljšega zaposlovalca Zlata nit sicer sodeluje že vrsto let, zlasti v vlogi direktorice in soustanoviteljica izobraževalnega zavoda AEIOU Universe. Raziskuje namreč sodobne oblike voditeljstva. Pravi, da je delovala kot vodja z najvišjo izvršilno močjo, spomnimo, bila je predsednica uprave podjetja Svea in direktorica kompetenc v Trimu, in kot podrejena brez izvršilne moči, zato dobro razume potrebe, situacije in cilje obeh plati.

Zakaj v svet posla, gospodarstva, ekonomije, torej racionalnih polj, vpenjate ljubezen, polje emocij? Kako jo razumete?

Ljubezen bolj kot emocijo razumem kot energijo, ki povezuje, spodbuja in neguje. Ne gre za romantično

vorim v vodenju. Poslovni svet se je doslej vse preveč ločeval od življenja in menim, da je k temu prispevala tudi odsotnost ljubezni. Vodenje brez ljubezni je zame manipulacija.

Ali lahko to pojasnite?

Manipulacija v smislu zasledovanja lastnih ciljev, ki se izraža kot pritisk na ljudi, da prispevajo k ciljem, ki niso skladni z njihovimi vrednotami in se z njimi ne poistovetijo. Ta pritisk ni vedno viden kot prisila, včasih je spretno zamaskiran v pristope, ki vplivajo na čustva, saj znajo manipulatorji dobro izkoriščati čustveno inteligenco.

Vodenje iz ljubezni pa je odrto za zaznavanje in sprejemanje različnih potreb in zato povezano s prizadevanjem za dobrobit vseh.

Zakaj svet potrebuje vodenje z ljubeznijo?

Pri vodenju ni pomembno le to, kam vodimo, temveč tudi, od kod vodimo, kakšen je notranji svet vodje, iz katere notranje motivacije izhaja vodja. Če je to ljubezen, ga usmerja v zavestne odločitve za dobrobit vseh.

znejo, drugi zbežijo, le redki zberejo pogum in se soočijo z napadalnim vodjem. Poglejmo samo primer ob storjeni napaki. Vodja, ki vodi iz jeze, bo iskal krivca in se znesel nad njim. Vodja, ki vodi iz ljubezni, bo spodbujal učenje iz napake in s tem odprl možnosti za rast in razvoj.

Nasprotje vodenja iz ljubezni je vodenje iz strahu. Če v notranjem dojemanju vodje prevladuje strah, vidi okrog sebe same nevarnosti, tveganja, grožnje. To ga lahko ohromi.

Pred kratkim ste zaključili mednarodni seminar na to temo. Gre za tretjo izvedbo. Lahko strnete nekaj ključnih sporočil?

Vesela sem, da je del mednarodnega programa AEIOU Executive prav vodenje z ljubeznijo. Mislim, da ima Slovenija pri umeščanju ljubezni v vodenje prav posebno vlogo, saj smo

vsi organi morajo delovati usklajeno, sicer telo zboli. Ključna izkušnja pa je povezana z močjo skupinske inteligence, s soustvarjanjem in z množico uvidov, ki se zgodijo, ko so ljudje pripravljeni sodelovati z odprtim umom, srcem in intuicijo. Ko enkrat to doživiš, veš, da je mogoča, in jo želiš spodbujati tudi v svojem timu, v svoji organizaciji.

Ena izmed ugotovitev vašega kolega, dr. Matevža Raškovića z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, je, da v teoriji voditeljstva ljubezni kot koncepta kričeče primanjkuje. Kaj nam to govori o stanju, v katerem smo?

Vodenje tako v poslovnem svetu kot v politiki je žal še vedno povezano s težnjo po izkazovanju (pre)moči v različnih oblikah, od premoči nad sodelavci, nad tujci, nad nasprotniki, nad naravo. To nas je pripeljalo do vseh kriz na mnogih področjih. Zaupam, da je vodenje z ljubeznijo sposobno graditi drugačne sisteme, takšne, ki resnično podpirajo življenje v vseh oblikah. To pomeni tudi zasus v dojemanju gospodarstva

RAZISKAVA

Slovenijo bi znova izbrali za naložbe

Letna raziskava Slovensko-nemške gospodarske zbornice kaže, da Nemčija ostaja najpomembnejša gospodarska partnerica Slovenije.

Leta 2024 je blagovna menjava med državama znašala 14,7 milijarde evrov, kar predstavlja rahlo rast glede na leto prej. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo v Nemčijo usmerjenih skoraj 12 odstotkov celotnega slovenskega izvoza, kar Nemčijo postavlja na drugo mesto med izvoznimi trgi Slovenije.

Na novinarski konferenci, kjer so sodelovali Dagmar von Bohnstein, predsednica AHK Slovenija, Katja Stadler, direktorica podjetja Deslo-



»Čeprav kar 80 odstotkov podjetij ostaja zvestih Sloveniji, ena petina vlagateljev ne bi več investirala tukaj,« so poudarili na novinarski konferenci AHK Slovenija. **Marko Ocepek**

-AHK, in Andraž Brodnjak, direktor Silika, so bili predstavljeni rezultati 22. raziskave, ki kažejo na bolj zadržano razpoloženje med podjetji kot v preteklosti. Slovenija se je v primerjavi z drugimi državami srednje in vzhodne Evrope letos uvrstila na deveto mesto od 15. Večina podjetij še vedno Slovenijo vidi kot ustrezno investicijsko lokacijo. A hkrati narašča delež podjetij, ki razmišljajo o alternativah – predvsem o Hrvaški in Madžarski.

Prednosti in slabosti

»Slovenija ostaja visoko ocenjena poslovna lokacija, zlasti zaradi učinkovite digitalne infrastrukture in okolja, ki spodbuja inovacije,« poudarja Dagmar von Bohnstein, predsednica AHK Slovenija. Poleg tega naša država izstopa tudi po visoki kakovosti lokalnih dobaviteljev, stabilnem poslovnem okolju in rastočih naložbah v raziskave in razvoj. Skoraj četrtina podjetij je zelo zadovoljna z digitalnimi storitvami, 71 odstotkov podjetij pa pozitivno ocenjuje kakovost dobaviteljev. Produktivnost in usposobljenost zaposlenih ostajata konkurenčni prednosti Slovenije. Glavni izzivi ostajajo nespremenjeni. Med podjetji prevladuje nezadovoljstvo glede: visoke davčne obremenitve (83 odstotkov podjetij meni, da je previsoka), nefleksibilne delovne zakonodaje (63 odstotkov), nepravilno zapletenih upravnih postopkov in nezadostne pravne predvidljivosti. Skrb vzbujajoče je, da se pomanjkanje kadrov in rast stroškov dela kažeta kot največji oviri za nadaljnji razvoj – kar 60 odstotkov podjetij jih navaja kot ključno tveganje. Andraž Brodnjak iz Silika dodaja: »Kljub makroekonomskim izzivom Slovenija ostaja privlačna za nemške investitorje, zlasti v predelovalni industriji in logistiki. A opozorilni znaki so jasni: stroški dela v povezavi s previsokim davčnim in socialnim prispevkom, pomanjkanje kadrov in energetska negotovost zahtevajo strateške odzive. Če želi Slovenija ostati med vodilnimi v regiji, mora okrepiti stabilnost in zaupanje v poslovno okolje.« **tb**



»Manipulacija je pritisk na ljudi, da prispevajo k ciljem, ki niso skladni z njihovimi vrednotami in se z njimi ne poistovetijo. Včasih gre za spretno zamaskiran pristop,« opozarja mag. Sonja Klopčič. **Barbara Reya**

Vodja, ki vodi iz jeze, bo iskal krivca in se znesel nad njim. Vodja, ki vodi iz ljubezni, bo spodbujal učenje iz napake in s tem odprl možnosti za rast in razvoj.

ljubezen, ki bi temeljila na čustveni privlačnosti, temveč je to ljubezen do soljudi, narave, tudi do prihodnjih generacij. Takšna ljubezen ima več obrazov, odraža se denimo v odgovornosti, spoštovanju, skrbi za druge, podpori, vključevanju. Grki imajo za ljubezen osem različnih besed, eros denimo pomeni romantično ljubezen, agape pa ljubezen, o kateri go-

Notranji svet vodje pa se vedno zrcali v organizaciji, ki jo vodi.

Kaj je nasprotje tega, zakaj je nevarno? Iz katerega notranjega sveta lahko še vodimo, lahko pojasnite s primerom?

Nasprotje vodenja iz ljubezni je vodenje iz strahu. Če v notranjem dojemanju vodje prevladuje strah, vidi okrog sebe same nevarnosti, tveganja, grožnje. To ga lahko ohromi. Pogosto želijo vodje notranji strah prikriti s pretiranim izkazovanjem samozavesti ali pa celo z napadalnim vedenjem in grožnjami. Tako pri tistih, ki jih vodijo, tudi sprožijo strah. Strah pa močno omeji naše sposobnosti, nekateri ob tem zmr-

edina država, ki nosi v imenu »love«, in radosti me, da na ta program prihajajo tudi tujci. Letošnja tema je bila vodenje z jasnostjo in uspevanje z modrostjo (Lead with clarity, thrive with wisdom). O vodenju, sodelovanju, prilaganju in odpornosti se lahko ogromno naučimo iz narave, za kar je bilo v Gozdu - Martuljku veliko priložnosti. Ko tudi na naše organizacije začnemo gledati kot na organizme, začnemo dojemati delovanje bolj celostno. Ne sprašujemo se več, kdo je pomembnejši, prodaja, proizvodnja ali denimo razvoj, temveč vemo, da so pomembni vsi, predvsem pa njihova povezanost. Tudi v človeškem organizmu jetra denimo ne tekmujejo z ledvicami,

– da to resnično postane podpora življenju in ne obratno, kot se dogaja zdaj.

Že od začetka sodelujete pri Dnevnikovem izboru Zlata nit, kjer so v ospredju odnosi. Ti so tudi v središču vašega modela AEIOU. Za kaj gre? Organizacije, kjer vlada zaupanje, so sposobne narediti preskok od dobrih k vrhunskim rezultatom. Prav zato so odnosi eden od petih razsežnosti modela AEIOU. Učijo nas, da smo najprej drug drugemu človek, izkazujemo spoštovanje, zanimanje in skrb za sočloveka, si podajamo povratne informacije, smo sposobni odpustiti morebitne zamere. Z vsem tem gradimo tudi zaupanje. ×