

Bolj kot spol sta pri vodenju pomembna karakter in naravnost

Pogovor z letošnjima dobitnicama priznanja Artemida, ki jo ZM podeljuje vodilnim managerkam v Sloveniji za prevzem najvišje vodstvene funkcije, Mojco Leskovar, predsednico uprave laške Thermane, in Natašo Kraškovic, direktorico družbe Alpeks.

Ana Madon

Nataša Kraškovic je Alpeks, ki se ukvarja z veleprodajo gostinske opreme, prevzela leta 2019. Pred tem je bila direktorica računovodstva v Petrolu, pomočnica člana uprave za finančno računovodsko podro-

tudi, da z digitalnim poslovanjem lahko prihranimo čas in denar, namenjen poslovnim potem, saj res ni potrebe, da vse dobavitelje in kupce fizično obiskujemo. Dodatno smo v tem času okrepili aktiv-

nju preprosto ne moreš dopuščati samostojnosti, ker je določene ukrepe treba izvesti ne glede na mnenje zaposlenih. Stil vodenja je zato po mojem mnenju zelo odvisen od dejavnosti in stanja podjetja, prilagoditi pa ga je treba tudi posamezniku – za vsakega je treba najti pravi način, eni imajo radi samostojnost in svobodo, drugi potrebujejo usmerjanje. Čeprav se sliši že kot floskula, so spremembe edina stalnica, zato morajo biti vodje gonilna sila sprememb. Nič ni dovolj dobro, da ne bi moglo biti boljše.

Nataša Kraškovic: Če si na svoji poti s srcem, potem lahko premagaš vse ovire. Zagotovo pa ni enostavno, ampak nič dobrega v življenju ne pride zlahka.

čje v Mercatorju ter prokuristka v Invalidskem podjetju Mercator in nazadnje direktorica finančno računovodskega področja in vseh ostalih podpornih funkcij v Semenarni Ljubljana. Mojca Leskovar je poklicno pot začela v Kovinradu. Kariero v turizmu je pričela v letu 1995 v takratnem Zdravilišču, danes Thermani, kjer je zaposlena še zdaj. Delovala je na različnih področjih, najdlje, 15 let, je bila vodja trženja in nabave, vodila je program kongresnega turizma, od aprila 2016 je v upravi, zadnji dve leti pa družbo vodi kot predsednica uprave.

nosti za dvigovanje dodane vrednosti v smislu še kakovostnejše storitve, velik poudarek pa namenjamo tudi poprodajnim aktivnostim.

ML: V 25-letni karieri sem šla že čez več kriznih dogodkov, zato krizo jemljem kot izziv. Naš trenutni cilj je dolgoročna stabilnost in ohranitev vseh 470 delovnih mest. Najpomembnejše, kar nas je korona naučila oz. potrdila, je, da se je treba nenehno prilagajati. Vsaka sprememba lahko pomeni tudi prostor za izboljšavo in napredek. Glede na novo covid realnost smo, upoštevajoč bogate izkušnje v medicinskih programih, vzpostavili vrsto novih programov, tudi za tiste, ki so preboleli težko obliko covid. Da si ljudje opomorejo, povrnejo moči in kakovost življenja vrnejo na predkovidno obdobje.

ML: V krizi je potrebno biti umirjen, v dobrih časih pa ekipo znati motivirati, ji dati zagon, pognati kri po žilah in pomagati stopiti iz cone udobja.

Obe prihajata iz panog s podobnimi izzivi, ki so ju obenem izdatno prizadeli še ukrepi, namenjeni zavezitvi epidemije. Kako se je vse skupaj spremenilo, česa sta se naučili?

NK: V prvem valu smo imeli večino zaposlenih na čakanju, veliko sem komunicirala z zaposlenimi, pa ne samo službeno, tudi zasebno. Zato lahko rečem, da sem se izjemno veliko naučila o pomenu komunikacije. Ugotovili smo

Je v kriznih časih treba ubrati drugačen pristop pri vodenju?

NK: Zagotovo. V Semenarno sem prišla po prisilni poravnavi; v kriznem vode-

Na kakšen motivacijski stil vodenja sicer prisegata?

NK: Zelo blizu mi je vodenje z zgledom, poskušam biti konsistentna in se držati, da delam tisto, kar govorim, obenem pa biti empatična in srčna. Kot vodja se skušam vključevati le na kontrolnih in kritičnih točkah in se izogibati temu, da sem prevečkrat v vlogi kritičnega starša. Ključnega pomena je, da svoji ekipi zaupaš, včasih pa je potrebno dopustiti, da na določeni točki tudi pade, kar je sicer težko, vendar smo ljudje po naravi takšni, da se večinoma nekaj naučimo le iz lastnih napak. Menim tudi, da ni slabih zaposlenih, so le slabi vodje, zato se vedno, ko sem s čim nezadovoljna, vpra-



Nataša Kraškovic (levo) in Mojca Leskovar (desno).

šam, kaj sem storila narobe, da je tako, in kako lahko popravim.

ML: Se zelo najdem v teh besedah. Do sebe in do drugih sem zahtevna, pričakujem angažiranost, samoiniciativnost, samostojnost, odgovornost pri opravljanju in vodenju nalog, zagovarjam, da je treba biti ves čas pravočasen, proaktiven, prevzemati odgovornost za dejanja. Kot vodja sem sodelavcem ves čas na voljo za vprašanja in nasvete. Zavedam se, da je določene ljudi treba spodbujati, drugim dati več svobode, tretje pa morda nekoliko več nadzorovati. Veliko mi pomenijo vrednote, ki smo jih na ravni družbe zastavili s sodelavci.

Obe sta tudi mami, kako gledata na usklajevanje kariere in družine? Kaj bi svetovali mladim ženskam, ki si želijo obojega?

ML: Lahko greš po poti navzgor, to ni ovira, ovira je v tebi sami. Če ne znaš organizirati svojega osebnega življenja, potem verjetno težko organiziraš tudi kaj drugega. Sem mati treh otrok in vse skozi mi je uspelo ohranjati ravnovesje, seveda ob močni podpori partnerja in mojih staršev. Ženske imajo včasih cmok v grlu, ko nadrejenemu sporočijo veselo novico. Jaz sem takih novic zmeraj vesela, delo vedno lahko organiziramo, leto pa je hitro naokoli. Zato

mladim ženskam, ki si želijo družino, polagam na srce, naj se novega izziva nikar ne ustrašijo. Multitasking je namreč vgrajen v ženski DNK. Prav tako ni nič

Mojca Leskovar: Če si ne uspeš organizirati osebnega življenja, verjetno tudi kaj drugega težje organiziraš.

narobe, če si družine ne želiš in je posel področje, ki se mu povsem posvetiš. Na koncu dneva je pomembno to, kako se počutiš, ko se pogledaš v ogledalo, kako zadovoljen si sam s sabo. Če nimaš rad samega sebe, boš težko kos ostalim izzivom življenja.

NK: Tudi sama sem hvaležna staršema za pomoč in otrokoma za potrpežljivost – pravita, da mi gre po glavi samo delo in šola. Res je, to sem jaz v vlogi priganjalca, motivatorja, usmerjevalca in nadzornika, tako v službi kot doma. Verjetno mi je bila že v zibelko položena vloga vodje, ki sem jo skozi karierno pot nadgradila s pomočjo vztrajnosti, poguma, odločnosti in s trdim delom. Enostavno me v življenju vodi strast do dela, ki ga opravljam, zato tudi usklajevanje kariere in družine ni prevelika težava, seveda ob pomoči bližnjih. Če si na svoji poti s srcem, potem lahko premagaš vse ovire. Zagotovo ni enostavno, ampak nič dobrga v življenju ne pride zlahka.

Podatki o deležu zastopanosti žensk na najvišjih vodstvenih položajih znova pričajo o tem, da v kriznih časih moški raje odstopijo kakšen stolček več ženskam kot v času razcveta. Smo ženske boljše vodje, ko nastopijo težave? Kako težko je ženski priti do vrha?

ML: Ženske pri svojem delu bolj uporabljamo notranje občutke, intuicijo. Pri sprejemanju odločitev pretehtamo veliko stvari in se trudimo biti kar se da objektivne. V kriznih situacijah znamo jasno, umirjeno komunicirati, biti spodbujevalne, kljub temu da se zavedamo, da je zadeva kritična. V kriznih časih je ključno, da ti ljudje zaupajo, saj jih lahko le tako ciljno naravnaš. Na splošno sicer menim, da bolj kot spol pri uspešnem vodenju igra ključno vlogo karakter. Sama sem se v odločilnem trenutku morala postaviti zase. Da mi je to uspelo, so mi pomagale vse pretekle izkušnje in zaupanje ekipe. Če ne bi imela tako dobrega odnosa z ekipo, bi se težko postavila zase. Verjamem, da velikokrat v večjih

sistemih, kjer je moških na splošno več, tem dajejo več možnosti.

NK: Se strinjam. Bolj kot spol je pomemben odnos: do dela, sočloveka, življenja na sploh. Ta naravnost je nekaj, kar je definirano že zelo zgodaj v razvoju osebe, zato to zelo težko spreminjamo. Kompetence, veščine in izobrazbo lahko pridobimo kadarkoli, odnos in naravnost do dela ter izzivov pa težje. V večjih sistemih lahko rečem, da zagotovo moški dobijo več priložnosti in kadar se za določeno pozicijo potegujeta tako ženska kot moški, bodo slednjega pogosteje izbrali. Morda smo ženske na začetku kariere malo bolj potrpežljive in počakamo na nagrado, ki smo si jo prislužile. Ko pa smo že dovolj suverene in imamo več izkušenj, si znamo postaviti ceno. ■

Ana Madon je novinarka, zunanja sodelavka družbe Mediade.