

PREDVSEM OHRANI SVOJ JAZ

»V današnjih gospodarskih neurjih najbolj zamerimo pretvarjanje,« meni Drago Cotar, prejemnik priznanja primus za komunikacijsko odličnost. Zato ostaja predvsem zvest samemu sebi - noben odličen poslovni komunikator namreč ni 'zdresiran'. | [Tonja Blatnik](#)



Foto: <http://blog.zav-mb.si>

Drago Cotar: Rad se pogovarjam z vsemi in o vsem. Ne zapiram vrat in ne rušim mostov.

Drago Cotar s svojim delovanjem, vodenjem, ustvarjalnostjo in vizijo usmerja Zavarovalnico Maribor že več kot 20 let. Letos mu je strokovna žirija za nagrado primus, slovensko strokovno priznanje, ki prepoznava komunikacijske veščine slovenskih managerjev, podelila največ točk. Nagrado je Slovensko društvo za odnose z javnostmi v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije in Združenjem Manager letos podelilo že osmič. Da je Drago Cotar komunikacijsko najbolj več in ozaveščen manager, so člani žirije podkrepili z obrazložitvijo, da je »preprost in pošten človek, kar jasno kaže tudi s svojim preprostim odnosom do medijev, sodelavcev in poslovnih partnerjev in prav ta mu je tudi omogočil dolgoletni obstoj v vodstvu ene slovenskih največjih zavarovalnic«. V času njegovega vodenja je Zavarovalnica Maribor trikrat prejela naziv naj mariborsko podjetje – tudi sam je dvakratni dobitnik nagrade naj mariborski direktor – podjetje pa je pripeljal od izgube do dobička, kar je prvi ekonomski pogoj za dobro delovanje podjetja ter njegov obstoj in razvoj.

Zanimalo nas je, kaj bi Draga Cotarja, primusa 2011, povprašali njegovi stanovski kolegi. Zato smo k dialogu povabili Mateja Potokarja, direktorja skupine za Microsoftove poslovne rešitve za srednjo in vzhodno Evropo, ki je pred dvema letoma tudi sam prejel nagrado primus, Mario Anselmi, direktorico podjetja Bisnode, in mag. Aljošo Hubra, direktorja podjetja Svetloba.

MATEJ POKAR VS. DRAGO COTAR

Vprašanja je postavil Matej Potokar, direktor skupine za Microsoftove poslovne rešitve za regijo srednje in vzhodne Evrope, Microsoft Slovenija.



Foto: arhiv Microsoft

Kaj vas dela odličnega komunikatorja?

Odpriost, jasnost in iskrenost. Poskusim se dokazati z dejanji. To je edina pot, da ti ljudje zaupajo. Tri leta traja, da zaupanje zgradiš, z eno napačno potezo pa ga lahko izgubiš tako rekoč za vedno. Predstavljam strategijo, vizijo in cilje. Naj bo zadnje nekaj pozitivnega, ne negativnega. V procese odločanja vključujem zaposlene. Se sliši znano? Podobno je (preživetemu?) participativnemu sistemu. Ne moreš biti odličen poslovni komunikator, če si naučen, zdresiran.

Obvladati moraš večino javnega nastopanja, toda predvsem ohraniti svoj jaz. Ljudje te »preberejo«, in če kaj, potem danes po gospodarskih neurjih in političnih polomih zamerimo prav pretvarjanje in neodkritost.

Kakšne lastnosti, znanje in sposobnosti mora imeti dober komunikator? Imate vzornike?

Osebnostno spoštujem Ichaka Adizesa in njegovo vodilo »Ne škoduj«. Ne smemo pozabiti, da s(m)o managerji ljudje, ljudje pa so tudi »človeški viri«, ki jih poskušajo nekateri managerji »upravljati«. Ljudje niso vir in jih ni mogoče upravljati. Lahko jih le vodite in coachate. Zaposleni so socialni kapital, bistvena in v današnjem času

(razen če ne govorimo o visokotehnoloških podjetjih) edina prednost pred konkurenco.

Kako bi opisali svoj slog sporazumevanja?

Rad se pogovarjam z vsemi in o vsem. Ne zapiram vrat in ne rušim mostov. Konformizem? Ne. Ampak sposobnost dialoga. Verjamem v temeljno resnico: človek ima dvojne ušes, da

slovensko gospodarstvo. To ni nekaj novega. Je pa kljub temu zelo drugače.

Moj največji izziv je bil, kako ohraniti verodostojnost in hkrati izpolniti pričakovanja lastnikov. Žal so se gospodarske razmere v Sloveniji tako zaostrele, da ni bilo pričakovane pozitivnega obrata (ki ga letos niti nisem pričakoval, sem pa računal, da bo leta

Kako vi in vaše podjetje vidite vzpon družabnih medijev? Jih uporabljate?

Nimam časa, da bi bil njihov redni uporabnik, zato raje nisem prijavljen. Pa vendar: veliki brat te opazuje – o vseh pomembnih stvareh me obvestijo dobromisleči in »dobromisleči«.

Sicer pa se v Zavarovalnici Maribor zave-

Tri leta traja, da zaupanje zgradiš, z eno napačno potezo pa ga lahko izgubiš.
Zato se poskusim dokazati z dejanji. To je edina pot, da ti ljudje zaupajo.

poslušam, in ena usta, da govori. Temu primer- no se sporazumevam. Prisluhnem, poslušam, slišim. Premislim. Se posvetujem. Premislim. Potem spregovorim. Včasih pa se sporazume- vam tudi po intuiciji.

Kateri so bili vaši največji komunikacijski izzivi v tem letu? In kako ste se z njimi spoprijeli?

Ni prvič, da se spopadamo z gospodarsko krizo. Zavarovalnica Maribor je nastala prav v času, ko je propadalo mariborsko pa tudi

2012). Z drugimi besedami: kako razložiti, da je treba gledati na vsak cent in se boriti za poslovni rezultat, če pa smo leto pred tem ustvarili kar 10,6 milijona evrov dobička? Ljudje težko razumejo in sprejmejo tako negativne spremembe.

Storil sem, kot sem vedno doslej: z osebnim nagovorom in spodbudnimi obiski med zaposlenimi ter s številnimi pogovori. Kljub temu pa se mi še vedno zdi, da ni bilo dovolj ali da bi lahko kaj storil drugače, boljše. Ni preprosto. Sicer pa nihče ni rekel, da bo.

damo pomena novih medijev, ki so povezani tudi z našim poslanstvom – tega vidimo v osebnih odnosih. Tako ima naša zavarovalnica svoj profil na Facebooku, Twitterju, Flickrju, LinkedInu ... Naši zaposleni pišejo tudi blog (<http://blog.zav-mb.si/>). Bili smo tudi med prvimi slovenskimi podjetji, ki so dala na trg svojo infografiko. Ker gre tudi tukaj, kot sicer pri sporazumevanju, za zgodbo na dolgi rok, je o uspešnosti še prehitro govoriti.



"eleganten in vroč"
izjemno prostoren in opremljen

Novost v sezoni 2012 - Matrix Supreme je postal nov član "crossover" serije avtodomov. Tako kot ostali avtodomi iz te družine, tudi on privablja poglede vseh in povsod. Avtodom z odlično aerodinamično obliko in nizko porabo goriva. Izdelan na baznem vozilu Renault Master, streha in stene izdelane iz poliestra s prekrasno grafiko in ekskluzivnimi lučmi Adria.

ADRIA MOBIL, d.o.o., Straška cesta 50, 8000 Novo mesto, Slovenija



www.adria-mobil.si

ALJOŠA HUBER VS. DRAGO COTAR

Vprašanja je postavil mag. Aljoša Huber, direktor podjetja Svetloba.



Foto: arhiv Svetloba

Pravite, da ljudi vodite z usmeritvami: pokažete jim cilj, nato pa jim dopustite, da sami najdejo najboljši način, da ga dosežejo. Kako ste se naučili tega vodenja?

Iz izkušenj. Tudi sicer nimam potrebe po nenehnem nadzoru, temveč v ljudi verjamem in jim zaupam. Dokazano je, da ljudje naredijo več in bolje, če vanje verjamemo. Torej je – če že človečnost ni dovolj dober razlog – tudi z ekonomskega stališča pametno, če vodje pustijo svojim zaposlenim, da sami najdejo najboljšo pot za doseg dogovorjenega cilja. Ljudje želimo prispevati dodano vrednost, želimo biti cenjeni in imeti občutek potrebnosti. Vse to jim takšen način dela omogoča.

Kako izbirate ljudi za svoj tim? Kaj je glavna odlika vašega komuniciranja z njimi?

Zaupam svojemu instinktu. Seveda gredo tudi skozi postopke izbire in različne preizkuse, vendar sem želel vse ključne ljudi pred odločitvijo, ali jih zaposlimo pri nas ali ne, osebno spoznati. Takoj se začutita ujemanje in energija. Najpomembnejše odlike so odprtost, iskrenost in sposobnost prisluhniti.

Tudi v gospodarsko zahtevnih časih vaša organizacija ohranja vez z zaposlenimi z internim glasilom. Naložba ali strošek?

V raziskavi Zlata nit so ugotovili, da imajo podjetja, v katerih so odnosi med zaposlenimi in organizacijo visokokakovostni, skoraj devetkrat višjo dodano vrednost, hkrati pa ustvarijo dvakrat več dobička kot podjetja, v katerih odnosi šepajo. Interna revija je ogledalo podjetja in naši zaposleni radi prispevajo vanj, pa tudi »pogledajo« se radi v njem. Odgovor se zato glasi: zagotovo naložba (če je pravilno upravljana).

Na lanskem Jesenskem srečanju Združenja Manager ste se navezali na Matjaža Keka in vodenje športne ekipe. Vzorednice?

Zavarovalnica Maribor ima dva kapitala – finančnega in človeškega. Zadnji je za zavarovalnico, ki prodaja zaupanje v obliki papirja (zavarovalne police), še pomembnejši. Vemo, da lahko tim doseže več kot posameznik sam. Če potegnemo vzorednico, je to precej podobno vodenju športnega moštva. Dati pravega človeka na pravo mesto, da počne prave stvari na pravi način.

Katero je vaše življenjsko vodilo?

Carpe diem.

MARIA ANSELMI VS. DRAGO COTAR

Vprašanja je postavila Maria Anselmi, direktorica podjetja Bisnode.



Foto: arhiv Bisnode

Kaj pomeni, da je nekaj dobro opravljeno v vašem podjetju?

Merilo je enostavno: ali mi ljudje zaupajo in pridejo do mene s svojimi težavami. Če tega ni, me ne sprejemajo za svojega vodjo. Če me ne sprejemajo, jih ne morem navdihovati za delo. Človek, ki v našem poslu ne čuti poklicanosti, da to opravlja, pa ne more biti uspešen.

V Sloveniji imamo odlično generacijo X, ki čaka na svojo uveljavitev. Kako skrbite za rast in razvoj predstavnikov te generacije?

Naša panoga je "stara" in v veliki meri tudi konzervativna. Pravijo, da te osvoji in posvoji. Zato fluktuacija ni občutna, kar posledično pomeni tudi, da ni veliko priložnosti za mlade, da se dokažejo. Pa vendar zadnjih nekaj let sistematično "pogozdujemo" zavarovalnico: iščemo mlade, ki se želijo preskusiti. Voditi njih, je dejansko povsem drugače, kot voditi denimo generacijo baby boomerjev. Kot marsikje drugje pa sem tudi tu opazil, da receptov preprosto ni. Naša organizacijska klima je odprta in kljub izrisani shemi zelo horizontalna. Le tako lahko dovolj hitro opazim(o) ljudi, ki obetajo. Pustiti jim moramo odprte roke in jim dovoliti, da se iz napak učijo. Saj poznate tisti rek: dober voditelj je tisti, ki dopusti napako. Prvič jo spregledaš, drugič opozoriš nanjo, tretjič pa več ne gre za napako (smeh).

Imate veliko znanja in izkušenj, kako jih prenašate v širše okolje, tudi zunaj podjetja?

Mislím, da se družbena odgovornost začne pri osebni odgovornosti. To razumem tudi tako, da svoje izkušnje delim z drugimi, zlasti z mladimi. Nekaj tega znanja sem prenesel v predsednikovanje Nogometnemu klubu Maribor, aktiven sem tudi v nekaterih društvih. Če pa se vprašanje nanaša na politično udejstvovanje, pa moram priznati, da me to področje ni nikoli pritegnilo.

Zavarovalnica, ki jo vodim, sodi med bolj družbeno odgovorna podjetja, ne le v Sloveniji, marveč tudi širše. Že samo poslanstvo zavarovalništva temelji na neke vrste vzajemnosti, pri kateri pa stremimo k ustvarjanju dobička. Dobiček sam po sebi ni slab. Vodenje podjetja k visoki dodani vrednosti ni slabo. To je dobro, je osnova, da si lahko odgovoren – na to je opozarjala že Danah Zohar. Ali kot pravi Jerry Colonna: Ne kvarita moč in denar; odvisnost od moči in denarja je tista, ki kvarí in je slaba.

Kako naj se Slovenija strateško umesti v globalno ekonomijo in kako lahko k temu pripomorejo managerji vašega kova?

Morda bi lahko potegnili vzorednice s t.i. lokalnim specialistom, kot je opredeljen v knjigi dr. Andreja Vizjaka 'Formule uspeha za novo tisočletje'. Tudi ideja Zaveze za uspešno prihodnost:15/2020 je lahko osnova. Vsekakor pa se moramo vrniti nazaj k osnovam in h gradnji zaupanja, ki ga je država kot institucija imela leta 1990 in po samosvojitvi, a ga je v očeh državljanov izgubila z načinom delovanja v naslednjih 20 letih. ■