

RAZLIČNOST KOT IMPERATIV RASTI

Mojca Kert Kos, direktorica družbe Petrol Energetika: Če imamo v vodstvu moške in ženske, lažje razširimo nabor aktivnosti, bolj celostno ocenimo tveganja, avtomatično dobimo več idej in energije za prodor na trgu. | **Tonja Blatnik**

Mojca Kert Kos je že četrti mandat direktorica družbe Petrol Energetika. Je inženirka strojništva, njena najljubša predmeta v šoli sta bila matematika in fizika, kot večina direktorjev tudi on velja za trdo pogajalko. A sklepati samo iz navedenega tudi o njeni naravi bi bilo napačno. Mojca je dostopna in prijazna oseba. Ta nenavadna mešanica jo dela še bolj posebno, če upoštevamo, da dela v energetiki, torej v dejavnosti, v kateri na vodstvenih delovnih mestih ni veliko žensk. Vendar pa v podjetju Petrol Energetika zastopanost žensk na vodilnih položajih razumejo kot orodje gospodarske učinkovitosti in konkurenčnosti. V tem še zdaleč



Foto: Maruša Bertroncelj

Mojca Kert Kos, direktorica družbe Petrol Energetika: Pot do cilja ni vedno avtocesta, včasih je treba ubrati tisto, na kateri se praši in tresi. Pomembno je le eno: ne smemo izgubiti smeri!

niso edini. V lanski McKinseyevi raziskavi Global Survey Results se ugotovitvi, da spolna raznolikost izboljšuje finančne rezultate, pridružuje kar 72 odstotkov izvršilnega managementa. Petrol Energetika, ki na trgu nastopa v vlogi proizvajalca, trgovca, zastopnika in posrednika pri trženju energentov ter v vlogi sistemskega operaterja distribucijskih sistemov, tako niso le managerkam prijazno podjetje 2011, pohvalijo se tudi s številnimi drugimi priznanji. V letu 2010 so ustvarili 72,7 milijona evrov čistih prihodkov od prodaje in tako za 17 odstotkov presegli realizacijo leta 2009. Kdo še pravi, da se različnost ne splača?

Kot ambasadorica Managerskega tedna darovanja krvi, ki ga organiziralo Združenje Manager, ste dejali, da sodelovati in pomagati pomeni preživeti. Lahko vzamem izjavo iz konteksta in jo posplošim na posej? Ali današnji čas zahteva več 'ženskih' lastnosti vodenja, zlasti več sodelovanja?

Predvsem v času gospodarske krize je zelo pomembno sodelovati. Navsezadnje smo ne samo v gospodarski krizi, temveč tudi v krizi vrednot. Zato sta pripravljenost za sodelovanje in povezovanje ter skupno, ciljno usmerjeno delovanje v poslovnem svetu resnično izjemno pomembna. Zelo se strinjam z opredelitvijo, da smo ženske bolj naklonjene povezovanju, ker nam je to bližje, že s stališča naše naravne vloge in vloge v družini. Tudi v poslovnem svetu se to močno kaže.

Prihodnost temelji na vrednotah, ki so bližje ženskam. To je neizpodbitno dejstvo. Vendar če se bomo o tem pogovarjale samo ženske, nam ne bo uspelo. Z uporabo značilnosti ženskega vodenja in prepoznanimi vrednotami bi se bilo treba začeti intenzivno pogovarjati in sodelovati tudi z moškimi kolegi. Prehod iz sedanjega stanja v ciljno stanje, ko naj bi bila zastopanost res uravnotežena, je velik preskok, zato so zdaj potrebni konkretni ukrepi. Ali so ženske kvote primerne in nujne, ne vem. Meni delujejo rahlo odbijajoče. Nekoliko mehkejša različica sta lahko priprava in sprejem kodeksov, s katerimi se zavezujemo, da si bomo prizadevali vključevati in podpirati različnost. Gre za prijaznejši ukrep, se pa takoj postavi vprašanje, kdo ga bo v resnici spoštoval, če ne bo jasno in merljivo postavljen.

Ste članica delovne skupine Sekcije managerk za spodbujanje uravnoteženosti, kjer pripravljamo dokument Vključi.Vse. - konkretne smernice za preskok iz sedanjih 10 odstotkov žensk v upravljanju slovenskih podjetij na 30. Toda vaše podjetje Petrol Energetika nima te težave, pri vas je v vodstvu že zdaj 40 odstotkov žensk, čeprav je med 140 zaposlenimi delež žensk 16-odstoten. Kako je prišlo do tega razmerja?

Povedati moram resnico: v podjetju nismo imeli nobenega akcijskega načrta za spodbujanje uravnoteženosti. Aktivnosti so potekale spontano. Vseskozi smo podpirali ženske tako, da so imele priložnost dati od

sebe vse, kar so znale, za kar so imele voljo, sposobnosti in dar. Pri tem jih nismo nikoli omejevali; ravno nasprotno, spodbujali. Zato smo tudi dosegli tako visoko število managerk. Ko sem se zaposlila tukaj, sta bili v celotnem podjetju, ne le v vodstvu, le še dve sodelavki. Potem pa je po naravni poti nastala sedanja struktura.

In vendar je prav Petrol Energetika letos marca prejela naziv managerkam prijazno podjetje. Je to morda tudi posledica vašega vzora? Konec koncev ste v podjetju na mestu direktorice že četrti mandat.

Tega se na začetku niti nisem zavedala. Za poznejše obdobje pa se z vašo ugotovitvijo strinjam. S kolegi v službi nismo ciljno razpravljali o vključevanju in zastopanosti žensk ali pripravljali posebnih akcijskih načrtov. Sodelavke sprejemajo kot enakovredne članice timov na vseh poslovnih področjih. Nikoli zaradi tega, ker so ženske, niso deležne drugačne ali posebne obravnave. Res pa je, da skozi daljše obdobje – tudi ko še nismo govorili o certifikatih, na primer družinam prijaznemu podjetju ipd. – trajno spodbujamo vse potrebne spremljajoče ukrepe, ki sodelavkam omogočajo čim bolj prijetno in spodbudno delovno okolje. Ženske vzporedno namreč združujemo več karier. Smo žene, mame in sodelavke. Zato nastajajo tudi časovni zamiki v kariernih vrhovih, predvsem v naši generaciji, ker smo se sorazmerno mlade odločale za materinstvo. Zato smo mu dajale tudi prednost in tako naši vrhovi poslovnih karier 'zamužajo' glede na moške kolege.

Kakšne spremembe opazate v življenjskih ciklih moških in žensk v času svojega vodenja?

Način življenja se bistveno spreminja. Mlajše sodelavke se pozneje odločajo za družinsko življenje. V ospredje stopa želja po dokončanju dodiplomskega in vedno pogosteje tudi podiplomskega študija. Potem opravijo vse potrebne strokovne izpite in vse, kar je potrebno za poslovno kariero. Nato sledi še nekaj let samopotrjevanja in dokazovanja, šele nato pride na vrsto materinstvo.

Moja hči je nekoč izjavila, da je zanjo najprimernejši trenutek za materinstvo v tretjem letniku fakultete, kajti pozneje po njenem mnenju nikoli nimaš več pravega časa za otroke. No, zdaj je v petem letniku in še nima otrok, saj si je vmes že premislila (smeh). Ne vem, kdaj bo zanjo prišel pravi čas za materinstvo. Težko je posploševati ali koga usmerjati pri osebnih odločitvah. To začuti vsak sam.

Sama sem vesela, da sem imela otroke mlada, takoj po fakulteti, in mi ni bilo nikoli žal. Današnje mladenke pa zagotovo nimajo več takih ciljev. Pri tridesetih marsikatera še ne misli na otroke.

Če se povrneva še k ukrepom za spodbujanje uravnoteženosti po spolu, zlasti v vodstvenih strukturah. Kateri je po vašem mnenju najbolj učinkovit?

Usmerjeno ozaveščanje – in pri tem imam v mislih celotno populacijo od znanosti, politike in do gospodarstva. Zavedanje in sprejemanje potrebe o podpori različnosti je ključnega pomena za vse nadaljnje ukrepe. In to potrebo moramo znati približati vsem, moškim in ženskam. Za uveljavitev sprememb, za preboj, namreč niso dovolj le pogumne ženske, tiste, ki so se pripravljene izpostaviti. Potrebna je pripravljenost vseh, da v sodelovanju prepoznajo prednosti in priložnosti za boljše rezultate.

Eden izmed ukrepov je tudi t. i. sponzorstvo, ki v nasprotju z mentorstvom, pomeni zastopanje kandidata, v smislu konkretnih predlogov za napredovanje, višjo plačo ali podporo njegovih idej pri vodstvu.

Skoraj praviloma naj bi za preteklo obdobje veljalo, da je imela vsaka

*Ljudi ne moremo »upravljati«.
Ljudi je treba voditi.
Cilj pa je ustvariti čim večjo produktivnost
iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika!
Peter Drucker*

Intenzivni tečaj praktičnih spretnosti za vodje



Tečaj bo potekal **56 šolskih ur v 7 modulih:**
9. marca, 16. marca, 30. marca, 13. aprila, 24. aprila,
11. maja in 31. maja 2012
od 9. do 16. ure

v Veliki seminarski dvorani, Poslovni center Alta,
Železna cesta 18, Ljubljana.

PROGRAM

- 1 modul: VODITELJSTVO
- 2 modul: SODOBNA ORODJA VODENJA
- 3 modul: MOTIVIRANJE SODELAVCEV IN DOSEGANJE UČINKOVITOSTI;
- 4 modul: KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE ZA VODJE;
- 5 modul: IZBIRA KADROV IN DELO Z USPEŠNIMI;
- 6 modul: VZDRŽEVANJE NOTRANJEGA RAVNOVESJA ZA BOLJŠE DELOVNE REZULTATE
- 7 modul: ZAKLJUČNI ASSESSMENT

Udeleženci po uspešno zaključeni akademiji pridobijo certifikat »Usposobljen vodja«!

ODLOČITE SE ZA VODENJE,
obiščite Akademijo Vodenja
na spletni strani www.planetgv.si.

✓ Odločite se modro, prijavite se do 30. decembra 2011 in deležni boste 10-odstotnega popusta!

Informacije in prijave

Planet GV, d. o. o., Železna cesta 18, 1000 Ljubljana
Prijave in računi: 01/30 94 446, splošne informacije: 01/30 94 444,
Faks: 01/30 94 445, E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

ženska, ki je pokazala pripravljenost za prevzemanje managerske vloge, svojega sponzorja. S tem se celo zelo strinjam. Tudi pri meni se je to pokazalo kot dobro, morda celo odločujoče.

Kako je potekala vaša karierna pot?

Ko pogledam nazaj, se popolnoma sama verjetno nikoli ne bi prijavila na delovno mesto direktorja družbe. To se je namreč dogajalo v letih, ko sem bila še zelo mlada, v kolektivu ni bilo žensk, imela sem majhne otroke ... vse to me je oviralo pri odločitvi. Takrat nisem čutila potrebe po vodenju podjetja. To se je preprosto zgodilo. Takratni direktor je zbolel, se predčasno upokojil, njegov svetovalec pa me je že ves čas vodil v smeri, da bi nekoč prevzela vodenje podjetja. Kljub temu pa ni bilo predvideno, da bo to tako kmalu. A ko sem bila postavljena pred odločitev, nisem oklevala.

Spomnim se, da sem si takoj po nastopu funkcije vzela nekaj dni študijskega dopusta in se založila z literaturo s področja ekonomije. Po poklicu sem namreč strojnica in takrat sem si rekla, da tako nepripravljene, da ne bi znala prebrati zaključnih računov, me pa ne bodo ujeli!

Koliko pa ste bili takrat stari?

Dvaintrideset. Kar mlada sem bila. Moram reči, da me takrat moški kolegi v širšem poslovnem okolju, predvsem na področju energetike, niso najbolje sprejeli. Taka mladost je bila takrat nenavadna.

Mislite, da je bila glavna ovira spol, starost ali kombinacija obojega?

Zadnje. Vendar sem takrat to zavestno začutila že zelo zgodaj in sem se odločila, da bo treba to pač preseči.

Še vedno se poslovni svet zdi pretežno moški. Imate kakšen nasvet za ženske, kako se s tem spopadati?

Samo vztrajati.

Raziskave kažejo, da so poslovni rezultati boljši, če je tim spolno uravnotežen. Ni to dober argument?

Zagotovo. S takim timom razširiš nabor aktivnosti, lažje oceniš tveganja v poslu, opremiš se z bolj razvejanimi strategijami reševanja problemov. Moški in ženske namreč drugače doživljamo različne položaje, in kadar obstaja priložnost za sodelovanje obojih, lahko to pozitivno vpliva na rezultate.

Ste tudi predsednica upravnega odbora Koroške gospodarske zbornice. Kako kaže vaši regiji?

Koroška je v zadnjem obdobju izgubila veliko delovnih mest. Močno so se preoblikovali nosilci razvoja, nekdanje so bile to družbe iz skupine Prevent. Dogajali so se stečaji, prisilne poravnave, lastniška preoblikovanja. Danes je med najuspešnejšimi ustvarjalci razvoja skupina TAB. Znotraj vseh teh sprememb pa je treba iskati tudi rešitve, kako v tej regiji zaposliti ženske.

Delovanje v upravnem odboru pa me ne glede na teže gospodarskih razmer izjemno zanima in osebnostno bogati. Uspelo nam je sestaviti upravni odbor, ki je v več pogledih zelo raznovrsten. Ni naključje, da se tudi na tem področju srečujemo s temo različnosti in sodelovanja. Odbor sestavljajo predstavniki gospodarskih družb vseh velikosti, ki se razlikujejo po svojih dejavnostih: ukvarjajo se s kovinskopredelovalno, jeklarsko, avtomobilsko, lesno industrijo, energetiko itn. Predvsem pa je v upravnem odboru prvič tudi kar nekaj žensk.

Podatki Ajpesa iz leta 2010, zbrani iz letnih poročil 1059 koroških gospodarskih družb, kažejo, da so imela koroška podjetja lani 1,4 milijarde evrov prihodkov, kar je 15,1 odstotka več kot v letu prej. Kdo so danes na Koroškem ustvarjalci gospodarskega preboja?

Nosilci razvoja smo še vedno podjetja iz tradicionalnih panog, ki poskušamo ustvarjati nova delovna mesta. Vemo, da se sočasno srečujemo z razvojem avtomatizacije, naložbe v tehnološke posodobitve pa povzročajo predvsem zmanjševanje števila zaposlenih. Še zlasti se veselimo vseh naložb v nove predelovalne agregate, ki pomenijo širitev dejavnosti in priložnosti za zaposlovanja.

Če končava s kančkom samoopazovanja: pravijo, da ste dobra pogajalka. Kakšen je vaš pristop?

Najteže je ocenjevati sam sebe. Vedno si prizadevam slediti skupnim ciljem in poskušam razumeti tudi nasprotnika. Če ne ujameš mej njegovih pričakovanj in zmožnosti, si lahko še tako trd pogajalec, pa cilja ne boš nikoli dosegel. To je najslabši možni izid pogajanja. Situacije dobim-dobiš so zato tiste, ki so dolgoročno prednostne. Zanje pa se je treba znati prilagajati pa tudi dopustiti si razmišljati, da se lahko do cilja pride tudi po poti, na kateri se malo bolj praši. Ni nujno, da je pot do cilja vedno avtocesta. Tudi ta miselnost je blizu ženskam. Vemo, kam je treba priti. Tudi če se kdaj na poti kaj zatrese. ■

MOŠKI O ŽENSKAH

Mag. Mateja Haberla, direktorja poslovne enote Petrola Energetike v Hrastniku, smo povprašali, kakšno je delovno okolje, v katerem je v vodstveni strukturi 40 odstotkov žensk, medtem, ko je slovensko povprečje 10 odstotkov.



Foto: arhiv Petrol Energetika

Kako je delati v timu, kjer je skoraj polovica žensk?

Če sem odkrit, sem bil rahlo presenečen, ko sem ob svojem prihodu v podjetje ugotovil, da je v vodstveni skupini kar 40 odstotkov žensk, in to v energetiki, tradicionalno »moškem področju«. Danes pa je zame to samoumevno. Zakaj bi bilo to kaj posebnega? Pravi užitek je delati v takšnem okolju. Dejstvo je, da smo moški in ženske različni. Tako po vedenju, razmišljanju in tudi odločanju. Ta različnost

nam omogoča poglede z različnih perspektiv in posledično lažje reševanje vsakodnevnih izzivov. Prav zaradi vpliva ženskega dela tima slog vodenja v našem podjetju v središče postavlja človeka kot posameznika in vrednote družbe. Verjamem, da zato ustvarjamo odlične poslovne rezultate, kar potrjujejo tudi številne nagrade in priznanja.

Petrol Energetika je prejemnica številnih priznanj: okolju prijazno podjetje, netko, odjemalcu prijazen dobavitelj, prejeli ste nagrado GZS, kako se v ta širok spekter nagrad umešča priznanje managerkam prijazno podjetje?

Petrol Energetika ne bi prejela vseh omenjenih nagrad in priznanj, če ne bi bila managerkam prijazno podjetje. Rezultati poslovanja ne bi bili enaki, če vodstvena skupina ne bi bila sestavljena tako, kot je. Tako preprosto je to. ■