

# Vključi.vse

Revija za enake možnosti v vodenju.

Foto: arhiv WIMINVEST



Sofia Falk je izvršna direktorica in ustanoviteljica Wiminvest ter so-avtorica projekta Battle Of The Numbers, Švedska.

Sponsorstvo sproža spremembe.

## S p o n z o r s t v o n a m e s t o m e n t o r s t v a

**A**li dobro izobražene ženske z velikimi kariernimi ambicijami res potrebujejo nasvete – če stereotipiziramo – belopolnih moških srednjih let (kar naj bi mentorji običajno bili)? Ali mentoriranka potrebuje nasvete, kako govoriti, hoditi in ravnati, da bi dobila svojo kotno pisarno?

Ne. Mentorstvo ne spremeni ničesar, saj reproducira vrednote in načine obnašanja, ki ovirajo podjetja pri izkoriščanju celotnega potenciala.

Sponsorstvo po drugi strani sproža spremembe. To vem, ker sem zadnjih šest let delala z nekaterimi največjimi švedskimi globalnimi podjetji. Z ženskami znotraj teh podjetij smo identificirale navade, procese in ukrepe, ki bodo ljudem, kot so te ženske, omogočili vstop na vodilne in vodstvene položaje. ■

Ženska potrebuje nekoga, ki ji omogoči, da se dokaže znotraj organizacije na ravneh, kjer sprejemajo pomembne odločitve. Biti mora vidna.

■ **Maria Anselmi:** "Svojo kariero dolgujem svojemu sponzorju. Nudil mi je priložnosti brez omejenega okvirja: delala sem napake, a hkrati razvila svoj stil. Svobodno."

■ **Tomaž Berložnik:** "Enakopravnost pomeni najvišjo stopnjo razvoja družbe. Verjamem v družbo, ki presega vse delitve."

Pilotni podjetji za uvedbo modulov projekta Vključi.vse bosta **Petrol d. d.** in **MIK Celje d.o.o.**

### Vključi.Vse



**6. 3. 2014:** srečanje sekcije managerk Zdrženja Manager z nevladnimi organizacijami. **Vključi(mo).se.** Na Dimičevi 13 v Ljubljani.

T	4	11	18	25
W	5	12	19	26
T	6	13	20	27
F	7	14	21	28

Na MDDSZ nestrpno pričakujejo kreativne rešitve za oblikovanje grafične podobe projekta **Vključi.vse.**



# sPonzoR\*

## – odnosi s kariero

Kako lahko vpliv sponzorja pomaga pri napredku posameznice.

TEKST: SANDRA KECMAN



Foto: Maja Rostohar

# R

aziskavi [Harvard Business Review](#) (HBR) in [Catalyst](#) sta pokazali, da moški in ženske skozi izobraževalne odnose pridobivamo različna znanja. Ženske pridobimo podporo, osebno rastemo, naučimo se poslušati druge in sebe, medtem ko moški predvsem pridobijo povratne informacije ter nasvete, kako vplivati na ključne ljudi in dejavnike. Na konkretnih primerih se naučijo, kako v določenih situacijah reagirati, in, najpomembnejše – predstavljeni so ključnim ljudem, ki jim lahko pomagajo pri karieri. Zakaj? Ker moški ne izbirajo mentorjev, temveč sponzorje.

### Sponzor pomaga graditi našo osebno blagovno znamko

Mnogi sponzorstvo zamenjujejo z mentorstvom, a med njima obstajajo ključne razlike. Pa pogledjmo, katere.

Medtem ko je lahko mentor tudi sponzor, sponzor ne more biti mentor. Namen sponzorstva ni čustven in osebni

razvoj, kar je večinoma značilno za mentorski odnos. Sponzorstvo je osredotočeno na napredek in temelji na vplivu.

Sponzor nudi zaščito, prizadeva si za posameznikovo napredovanje in je največkrat zaposlen v isti organizaciji oziroma podjetju kot sponzoriranec. Skrbi za gradnjo njegovega socialnega kapitala. Pod pojmom socialni kapital, kot je razložen v članku [Socialni kapital](#), pa lahko razumemo vsa poznanstva, ki nam omogočajo sodelovanje in podporo. Sponzor odpira vrata, omogoča znanje in napredovanje posameznika. Sponzor promovira (karierno) osebno znamko.

Dobro opravljeno sponzorstvo pa lahko služi kot dobrodošel pospešek tudi v gradnji ženske kariere.

### Do sponzorja s sponzorskimi programi

Vse več podjetij, ki so naravnana k aktivnemu iskanju talentov (predvsem ženskega spola) za zasedanje najvišjih položajev v podjetju, organizira t.i.

sponzorske programe. Znotraj teh programov ženske povežejo s sponzorji, ki so (največkrat) člani uprave ali managerji v organizaciji.

Ženske so tako predstavljene vsem članom vodstva, s čimer širijo svojo prepoznavnost (socialni kapital), zagotovljena pa sta jim tudi karierni razvoj in razvijanje vodstvenih sposobnosti. Po raziskavah HBR-ja in Catalista imajo ženske, ki so opravile sponzorske programe, kar 50 odstotkov več možnosti za napredovanje. Najboljši sponzorski programi pa so tisti, ki učijo moške na vodilnih položajih, kako sponzorirati ženske.

Če vaše podjetje nima sponzorskega programa, izbira sponzorja ne sme biti podobna nakupovanju torbice, temveč nakupu novih čevljev. Zakaj? Nakup torbice je preprost: če sta nam všeč barva in oblika, je kupčija zaključena. Pri nakupu čevljev pa moramo biti pozorni na številko čevlja, višino pete, udobnost ...

Po raziskavah HBR-ja in Catalista imajo ženske, ki so opravile sponzorske programe, kar 50 odstotkov več možnosti za napredovanje.

\*Sponzor lahko osebni znamki varovanke doprinese tisto, kar PR-ovec lahko doprinese blagovni znamki.

# Največja prednost sponzorja je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost varovanke oziroma tisto konkurenčno prednost – vaš 'faktor x' – in jo zna tudi 'prodati'.

Naša izbira ne more biti manager, ki nas še ne pozna, saj se tudi vodje odločijo na osnovi svojih dosežanj izkušenj z nami. Najdite osebo, ki ji lahko zaupate, predvsem pa osebo, ki verjame v vas, in ji zaupajte vaše ambicije.

## Sponzor ustvarja zvezde

Sponzorstvo varovanko pripravi za zapletene nove vloge, ji pomaga ugotoviti, kje, kdaj in kako narediti strateške odločitve za organizacijo in svojo kariero. Največja prednost sponzorja pa je, da pomaga odkriti poslovno dodano vrednost varovanke oziroma tisto konkurenčno prednost – vaš 'faktor x' – in jo zna tudi 'prodati'.

Medsebojno zaupanje je tako ključno za uspešen odnos. Sponzor

mora zaupati svoji varovanki, da bo ta opravila dobro delo, saj s sponzoriranjem postavlja na kocko svoj ugled in kariero. Varovanka in sponzor delujeta sinhrono in taktično, vse odločitve so skupne in temeljijo na zaupanju ter na strateškem načrtu.

## Zakaj biti sponzor?

Številni sponzorji menijo, da jim varovanci omogočijo dostop do informacij o dogajanju v organizaciji in boljše razumevanje dela. Prejmejo najboljše povratne informacije iz podjetja in spoznajo razmišljanje mlajših.

Organizacije, ki so se lotile sponzorskega programa (predvsem za ženske), so poročale o povečanju zadovoljstva pri delu, povečanju pripadnosti do organizacije in ustvarjanju

kulture, ki oblikuje talente in spodbuja odnos do dela po principu 'deli naprej'.

Dober vodja dokaže svojo dodano vrednost s strateškim razvijanjem talentov in enakopravnosti na vodilnih položajih. Prekinimo s prekomernim mentoriranjem in začnimo z uravnoteženim mentoriranjem ter sponzoriranjem za oba spola.

Odgovornost sponzorja je v takem odnosu velika, saj se s svojimi povezavami in imenom zavezuje za izobraževanje in vodenje varovanke. Če varovanki ne uspe, sponzor ne uspe. Priporočeno je, da sponzor ob varovanki ostane tudi prvih 100 dni po prevzemu vodilnega položaja. S tem ji olajša delo in utrdi njen prihod na nov položaj. ■

## Kako sponzoriranje poteka



### • Postavitev ciljev:

Varovanka in sponzor na začetku odnosa opredelita specifične cilje in področja usmeritve. Primer: pridobivanje širše izpostavljenosti in povečanje prepoznavnosti.

### • Redni sestanki:

Sestanki so namenjeni spremljanju napredovanja in postavljanju novih nalog in izzivov. Primer: izpostavitve razlike med vodenjem in managementom ter opredelitev procesa strateškega odločanja.

### • Skupinski sestanki:

Ko je sponzoriranje del programa znotraj organizacije, so priporočeni ločeni skupni sestanki varovank in sponzorjev.

### • Neformalna srečanja:

Namenjena so dvigovanju prepoznavnosti varovanke in se navadno odvijajo popoldne na otvoritvah, predstavah, športnih dogodkih in podobno.



Foto: Maja Rostohar

Enega najboljših primerov programov sponzoriranja so uvedli v vseh enotah Deutsche Bank in ga poimenovali **ATLAS (Accomplished Top Leaders Advancement Strategy) Program**. ATLAS vključuje ženske, ki so že na vodilnih položajih in ki s pomočjo strateškega sponzorstva lahko pridobijo sposobnosti ter priložnosti, da zasedejo najvišje funkcije.

Prekinimo s prekomernim mentoriranjem in začnimo z uravnoteženim mentoriranjem ter sponzoriranjem za oba spola.



# Ključne razlike med mentorjem in sponzorjem

Pomaga pri pridobivanju samozavesti in zaupanju vase in v svoje odločitve.

Opravlja katero koli funkcijo v organizaciji – ni potrebno, da je vodilna.

Varovanko izpostavi zahtevnim in obetavnim situacijam, kjer se lahko izkaže.

Varovanki predstavi in omogoči dostop do ljudi na odločevalnih funkcijah.

Fokus odnosa na iskanju ravnovesja med profesionalnim in privatnim življenjem.

Nudi podporo, povratno informacijo in nasvete.

Vodilna in odločevalna funkcija v podjetju/organizaciji ali izven organizacije.

Prizadeva si za napredovanje svoje varovanke.

Vzornik.

Varuje varovanke pred slabo publiciteto in jim priskrbi priložnosti, da si pridobijo pozitivno.

Foto: Dreamstime



## Projekt, ki spreminja besede v dejanja

**B**itka števil ("Battle of the numbers") je uspešen švedski projekt, s katerim želijo v 10 največjih švedskih podjetjih ustvariti takšna poslovna okolja, v katerih bo več žensk na vodilnih in vodstvenih položajih. Glavni poudarek prvih rezultatov s strani vseh 10 podjetij je, da je za spremembe na področju odstotka žensk na vodilnih pozicijah nujna zavezanost in predanost top vodstva. Zavedajo se, da je večja spolna uravnoteženost pomembna ne zgolj zaradi pravičnosti, temveč tudi zaradi konkurenčnosti in donosnosti podjetja.

Več o projektu na [www.battleofthenumbers.se](http://www.battleofthenumbers.se). ■

Foto: arhiv BATTLEOFTHENUMBERS



Če želijo podjetja povečati delež žensk na vodstvenih položajih, naj angažirajo in vključijo več moških sponzorjev.



Zakaj še vedno ni nič sprememb?  
**Pogovor s Sheryl Sandberg**, avtorico knjige *Lean In*

**Raziskava Catalyst** o sponzoriranju žensk



Za samozavest žensk za dosego top položajev v podjetju je korporativna kultura pomembnejša od osebnih razlogov. Več v **raziskavi McKinseya**.