

## Dober manager mora znati voditi ne le ljudi, ampak tudi sebe

Sodobni management se sooča s številnimi izzivi, ki kličejo po drugačnem načinu vodenja, lastnega razvoja in razumevanju poslovnega sistema kot celote.

Sodobni manager mora poleg tima in/ali podjetja znati voditi in razvijati tudi sebe. Samo tisti, ki dobro razumejo in ozavestijo ključne sposobnosti tima, podjetja in svoje lastne sposobnosti, lahko resnično delujejo optimalno v času in prostoru v dobro razvoja vseh deležnikov. Razumevanje sebe in poslušanje svojega notranjega glasu je zato vse bolj cenjena lastnost dobrih managerjev.



[Vir: Fresh Webs](#)

Inovativna managerka Sonja Klopčič, s katero intervju vam ponujamo v nadaljevanju, je zagotovo dobro prisluhnila sama sebi, in se določila za smel korak v svoji poslovni karieri.



Intervju z mag. Sonjo Klopčič

### Na razvojni poti podjetja je potrebno slediti tudi klicu lastne razvojne poti

Mag. Sonja Klopčič je v razvoju svoje kariere naredila korak, ki ga poslovna javnost pozdravlja kot pogumen in nenavaden, hkrati pa se mnogi začudeno sprašujejo, zakaj je bil sploh potreben. Po še eni zelo uspešni sezoni in razvojnemu koraku podjetja Oria Computers d.o.o., ki ga je vodila zelo uspešno 14 let, se je ob zaključku mandata v marcu 2007 odločila, da je čas za spremembo. Pogodbe z mesto direktorice ni podaljšala. Reakcije okolja, poslovne javnosti in medijev so bile pogosto usmerjene v iskanje negativnih razlogov za odločitev. V Sloveniji se pač nihče ne odloči "kar tako", da zapusti ugledno pozicijo v podjetju v času odličnih rezultatov. Ali pač. Morda bomo videli v prihodnje več tovrstnih odločitev med (mladimi) uspešnimi managerkami in managerji?

#### Kako izgledajo meseci pred odločitvijo?

Kot nakazuje že vprašanje to ni bila nenadna odločitev, ampak rezultat razmišljanja čez daljše obdobje. Najprej začutiš v sebi, da je čas, da se zgodba zaokroži. Ta preblisk, misel te kar preseneti. Nato se spontano vrne pri različnih okoliščinah. Nanjo od časa do časa zavestno pomisliš. Nato pride trenutek, ko začutiš, da se je trenutno poslanstvo izpolnilo. Tako sem jaz začutila ta trenutek na Orii. Začutila sem, da se mi bodo stvari začele ponavljati. Da je čas, da Oria in jaz naredimo nov korak.

#### Ste že tedaj imeli v mislih zase novo zgodbo?

Ne, v tem procesu izoblikovanja slike o mojem odnosu do Orije in moje vloge v njej, res nisem razmišljala o novi zgodbi. Najprej sem želela to zaključiti. Neobremenjeno. Čisto. Izstop, še zlasti ko so rezultati dobri in imaš podporo pri vseh, ni enostavna zadeva. To je proces. Še posebej je bilo to izrazito pri meni. Vedno so mi bili ljudje zelo pomembni, zato sem tudi veliko sem dala na razvoj ljudi. Javnost je povezovala Orijo s Sonjo. Vedela sem, da bo zato tudi premik v glavah ljudi, okolja težji. Zato se je bilo potrebno na to pripraviti. Tu je bil še dodatni moment. V podjetju dela tudi moj mož, ki je hkrati solastnik podjetja (op.a. Sonja je iz lastniške strukture izstopila že na začetku svoje managerske poti, da bi se lahko posvetila v celoti vodenju podjetja). Veliko sem razmišljala sama pri sebi preden sem končno o svoji odločitvi spregovorila.

**Kako izbrati pravi trenutek?**

Redko je trenutek pravi. Vedno je šok. Naprej sem razmišljala, da bi odločitev sporočila že pred zaključkom leta 2006, vendar sem se zaradi intenzivnosti poslovnih aktivnosti podjetja odločila, da to sporočim raje po novem letu.

**Koga ste najprej obvestili?**

Najprej sem sporočila družbenikom, da so imeli čas razmišljati o nasledniku. V času iskanja naslednika/ce smo bili ves čas v kontaktu. Sprejeli so tudi moj predlog, da v tem procesu aktivno sodelujem; da opravim z njo/njim prvi razgovor. Strinjali smo se, da bo zaradi odnosa do zaposlenih, strank in partnerjev in kontinuitete razvoja najbolje, če je to notranji človek. Vedela sem, da je bil obstoječi tim sposoben voditi podjetje in za naslednika sem predlagala Miho Praunseisa. Družbeniki so predlog sprejeli.

Potem je sledila druga faza, priprava direktorja. Z naslednikom sva se dogovorila za prehodno obdobje 1 meseca do dokončne predaje poslov.

**Kdaj je izvedela ekipa?**

Najožji tim je izvedel prvi, a šele tik pred prevzemom, potem pa smo se vsi člani ekipe dogovarjali skupaj z zunanjim strokovnjakom (komunikatorjem) za način komuniciranja z javnostmi. Tu je bila strokovna pomoč nujna in logična.

Vsem zaposlenim sem poslala najprej e-pošto. A to ni bilo dovolj. Skupaj smo bili predolgo. Preveč smo bili vsi med seboj povezani, da bi bila pošta dovolj. Z ysemi, ki so bili na sedežu podjetja v Zagorju, sem tekom dneva opravila tudi osebni razgovor. Bil je potreben. Šok je bil prevelik in delo je moralo iti naprej. Šele tedaj sem se zavedala, da sem bila edina v podjetju, ki je vse sprejela, ki je bila v podjetju že od samega začetka. Izkazalo se je, da je bil osebni pogovor z vsemi modra poteza... Hkrati smo tedaj ponovno spoznali, kako visoko stopnjo pripadnosti in profesionalnega obnašanja imajo zaposleni. Vse informacije so šle iz podjetja kontrolirano in v skladu z dogovori. Celotno komuniciranje z zunanjimi javnostmi je koordiniral direktor prodaje in trženja Gregor Macedoni.

**In kdaj javnost?**

Isti dan smo napovedali tiskovno konferenco, ki smo jo izvedli čez nekaj dni.

**In kdo je Sonja Klopčič danes?**

Še vedno to, kar me je definiralo poprej, a z dodatno bogato izkušnjo. Še vedno sem oseba, ki rada pogleda, preizkusi, preveri v praksi veliko različnih stvari na različnih področjih. Še vedno me zanima novo in prenos dobrega, pravega v prakso.

**Od kje izvira to želja po odkrivanju in implementaciji?**

Družina, kjer sem odraščala ni bila ravno nagnjena k velikim spremembam. Imeli pa smo ves čas prisotno visoko stopnjo zavesti, da kar si zastavimo, speljemo do konca. Prosto pot k svobodnemu razmišljanju in ustvarjalnosti pa mi je odprla gimnazija, ki mi je dovolila, da sem se še dodatna štiri leta razvijala na različnih področjih.

Na koncu gimnazije še vedno nisem vedela kje naj nadaljujem. Potem pa me je izzval učitelj tehničnega pouka, ki je dejal, še zdaj ga slišim: »Zakaj ne bi šla na tehniko?«. Tako sem pristala na Elektro fakulteti in v kratkem me je močno pritegnila digitalna tehnika.

**Kdaj ste ozavestili razliko med ustvarjalnostjo in inovativnostjo?**

Prvič sem jo začela ozaveščati v Etiju (op.a. ETI d.d.), ko sem dobila nagrado za mojo prvo večjo inovacijo. Napravo za testiranje varovalk, priklopljeno na računalnik; naredila sem vse, od začetka do konca – design,

načrt, tehnološko rešitev, prototip. Na koncu smo rešitev celo prodali nekemu drugemu podjetju. Tu sem prvič začutila, da se splača razmišljati drugače. Da ima to lahko pozitivne posledice, tudi v poslu.

Kmalu po tem se je začela moja pot na Orii.

Do pravega preskoka ustvarjalnosti in inovativnosti pa je prišlo po kakšnih petih letih vodenja podjetja.

Ugotovila sem, da moramo začeti delati večje razvojne preskoke, če želimo v računalniški branži preživeti, uspeti. Potrebovali smo prave miselne preskoke. Vsebinske preskoke. Vesela sem, da smo se pravočasno začeli preusmerjati v storitve.

#### **Koliko je na vaše razmišljanje vplival tehnični pogled na svet?**

Veliko mi je pri inovativnem razmišljanju pomagal koncept sistemov, kot smo jih razumeli v elektrotehniko. Pogosto sem si risala škatlice in povezave med posameznimi poslovnimi elementi, deležniki (op.a. tu ji uide nasmeh, ki ostane na obrazu kar nekaj časa). Zato sem imela včasih težavo na magisteriju na ekonomiji, ker se mi je vedno zdelo, da je premalo trdnih, oprijemljivih, sistemsko izpopolnjenih osnov, še posebej, ker so na koncu želeli zelo natančen rezultat. Kako lahko pričakuješ iz nedefiniranega sistema natančen rezultat? Še ena stvar iz tehnike mi veliko pomaga. In sicer pristop, ki pravi, da ko nekaj narediš, mora na koncu tudi delovati. Na sploh se mi zdi, da je v poslovnem svetu pri realizaciji premalo discipline. Prehitro se obupa.



#### **Kakšen je vaš odnos do inovativnosti?**

Morda se še prepogosto razume inovativnost le kot "bruhanje idej", za izvedbo bo poskrbel "nekdo" drug. Pa ni tako. Vsaj prave ljudi je potrebno še zbrati, da se ideje spelje do konce. Pri tem pa je zelo pomembna predhodna faza, in sicer izbor in ovrednotenje idej. Ko se timsko izbere ideja, ki ima največ možnosti ali potencial za uresničitev na trgu, je verjetnost za uresničitev veliko večja.

#### **V knjigi "Ritmi poslovne evolucije" se pod svojim citatom podpišete kot inovativna managerka. Od kje ta navdih?**

Želela sem poudariti, da nisem le managerka, ampak da je inovativnost tudi v meni. Želela sem poudariti, da sama ves čas razvijam inovativne ideje, pristope, in da tudi delam v okolju, ki je inovativno. Ko govorim o inovativnosti, govorim zavestno o povezavi kreativnosti in izvedbe. Biti le managerka je preozek izraz za opis mojega načina delovanja.

#### **Ali je lahko manager/ka v inovativnem podjetju le manager/ka?**

Ne. Ker manager daje ton podjetju. Če manager ni radoveden in odprt za nove ideje, če ni pripravljen razmišljati o novih idejah, in če se jih ne upa vpeljati v prakso, tudi sodelavci tega ne bodo delali.

#### **Ali je potrebno veliko formalnega šolanja, da je lahko nekdo inovativen?**

Da si kreativen niti ne, pri izpeljavi ti pa znanje zelo pomaga, pravzaprav je nujno.

Po 5 začetnih letih vodenja Orii Computers si začela zavestno razvijati vlogo inovativne managerke.

Na začetku sem čutila, da je inovativnost tisto pravo. A s časoma, ko pridobiš izkušnje, se izobražuješ, bereš, se občutek začenja spreminjati v znanje. Ko je le občutek, še nisi čisto prepričan, z znanjem in izkušnjami pa pridobivaš na samozavesti.

#### **Torej lahko rečemo, da se z znanjem in izkušnjami začne proces inovativnosti zavestno odvijati?**

Tako je. Spoznaš, da je potrebno veliko zavestnega razmišljanja. Čeprav se pogosto "klik" zgodi navidezno, naključno, včasih tudi s časovnim zamikom na podzavestni ravni. Velikokrat si predstavljamo, da kreativnim ljudem ideje kar padejo. V resnici pa kreativni ljudje zelo veliko razmišljajo(mo) in posledica je potem ta "klik", ki rodi sadove.

**Katere mejnike bi omenili na poti razvoja inovativnega razmišljanja, osebnostnega razvoja?**

Eden prvih mejnikov v moji karieri je bila gotovo šola dialogike.

**Zakaj?**

Ker sem prvič začela gledati na gradnjo odnosov in vodenje, tudi same sebe, z mehkega vidika.

Drugič, pristop k osebnemu trenerju. Že dejstvo, da sem se takrat, pred sedmimi leti, za to odločila, je bil nenavaden korak. To mi je dalo vpogled v samo sebe, v način, kako jaz funkcioniram. Dalo mi je tudi samozavest, da četudi delam stvari drugače, na novo, je to prav in dobro. V okolju, kjer sem delovala, spremembe niso bile ravno del vsakdanjika, in opora trenerja na moji poti drugačnosti, mi je bila v veliko oporo. Preko trenerskih srečanj sem tako hitreje pridobila potrebno samozavest za profesionalno vodenje. Morda sem se prej pri tem čutila hendikipirano zaradi tehničnega predznanja, ali pa zato, ker nikoli nisem imela mentorja. Zaloti se pri razmišljanju, da "misliš da delaš prav, vendar nisi prepričan". Tu mi je veliko pomagal trener, strokovnost pa sem nadgradila z magisterijem na ekonomski fakulteti. Prav ta študij pa mi je dal precej dodatne samozavesti, saj mi je le potrdil, da delam prav.

Tretjič, sodobna poslovna literatura. Včasih je pri tem dovolj, da ugotoviš, da ni v njih nič posebno novega in ponovno se ti poveča samozavest in vera, v to kar delaš; da si z večino ne le na tekočem, ampak da to uspešno uveljavljaš tudi v praksi.

**Bi svoj korak o spremembi kariere priporočila tudi drugim? Kaj bi jim še posebej izpostavila?**

Na vsak način, ker mislim, da mora manager imeti tudi svoj čas, da res razmisli, kaj je bilo dobrega v preteklem obdobju in ugotoviti, na kaj se želi osredotočiti v prihodnjem obdobju. Je pa potrebno vedeti, da je moj korak nekaj nenormalnega v našem okolju, a po odzivih, ki jih dobivam, je to nekaj pogumnega, da razmišljajo o podobnem, a odločitve še niso sprejeli. Morda bo pa moj primer pomagal. Navajeni smo, da ljudi odstavijo, da zamenjajo službe zaradi druge (boljše) ponudbe... ne pa, da se nekdo ustavi sam od sebe, počisti glavo in gre naprej - kot buba pri razvoju metulja.

Seveda se je pri takih korakih potrebno pripraviti tudi na negativne komentarje ljudi, ki vedno iščejo negativno zgodbo.

*Sonji vse čestitke za odločen korak in veliko uspeha v manifestaciji njenih ključnih sposobnosti in vrednot ter smelih inovativnih pogledov v novih okoljih.*

Intervju z mag. Sonjo Klopčič je naredila mag. Violeta Bulc 6. aprila 2007 na Spomladanskem srečanju Združenja Manager v Portorožu.

**Kdo je Sonja Klopčič**

Sonja Klopčič, magistra ekonomskih znanosti in diplomirana inženirka, mati dveh prosvetljenih najstnikov, žena odličnega razvojnega inženirja in stratega, predvsem pa človek, ki se nikoli ne zadovolji z običajnimi razgovori, s frazami in poenostavitvijo rešitve zaradi ljubelega miru. Je človek, ki ga novo, drugačno zanima prav tako pogosto kot uspešna implementacija novih idej. V njej se jasno prepletata duh odkrivanja novega kot tudi moč uspešne manifestacije idej v prakso. Vzgojena v rudarskem okolju, kjer je trdo delo in trma sestavni del prostora, in izzvana z dinamičnim okoljem se oblikuje v prekaljeno inovativno managerko, ki zna odkriti najboljše v svojih sodelavcih in to energijo usmeriti v zadovoljevanje potreb vseh ostalih deležnikov. Njena zadnja odločitev je pokazala, da ima potreben pogum za odločne korake, vero vase in vizijo, ki kaže smer.

**Razlaga ključnih pojmov****Inovativni management**

Management, v katerem je vodstvo nosilec vsebine (poslovne) inovacije, kreator (npr. Tatjana Fink, Anton Papež, Sonja Klopčič).

**Inovacijski management**

Management, v katerem managerji upravljajo inovacijske procese in odnose za zagotavljanje ustreznega okolja in pravil igre za nastajanje inovacij, da se sproži proces inovativnega razmišljanja, ki se sproži v invencijo in manifestira v inovaciji (npr. Seaway, Gorenje, Trimo, Rotomatika, Litostroj Ulitki, Kemijski inštitut).