



MELANIE SEIER LARSEN, DIREKTORICA
SVETOVANJA

Ne bi bila tukaj, kjer sem, če bi čakala

Predsednica sekcije managerk, predsednica IEDC Alumni kluba Slovenije in ena izmed vodilnih kadrov v podjetju, ki na globalni ravni sodi med velikane. Ženska, ki pomete s predsodki, da lahko le moški zasedajo ključne položaje na poslovni šahovnici. Verjame v trdo delo in pogum, da si človek vzame tisto, kar mu pripada.

Píše: **PETRA GODEŠA**

Foto: **IGOR ZAPLATIL**

Vaše delo zajema sisteme in ljudi. Pri prvih je potrebna dobra sposobnost analize, pri drugih odličnih občutek za človeka. Kako ju združujete?

Za poslovnega svetovalca (ang. consultant) je glavno delo upravljanje sprememb v podjetju in to temelji na delu z ljudmi. Seveda je treba dobro poznati industrijo, da se lahko strokovno postaviš ob bok zaposlenim in v tebi vidijo kredibilnega sogovornika. Moja specializacija je na področju potrošniškega blaga in kadrovskega menedžmenta. Zagotoviti moramo, da so ljudje angažirani, motivirani in mobilizirani. Pri mojih projektih se nikoli ne zgodi, da ni eden od vzvodov, ki poganjajo projekt, vezan na ljudi in komunikacijo. Glavni razlog za uspeh

projekta je ravno v sodelovanju ljudi, ki delajo za isti cilj.

Kako jih torej motivirate, da sodelujejo pri spremembah?

Svojim strankam svetujem, da komunicirajo z zaposlenimi. Včasih se zgodi, da so člani uprave zelo zgovorni, spet drugi ostanejo zaprti v svoji lepi sobani v 15. nadstropju in mislijo, da vse vedo. Življenje podjetja utripa zunaj tiste sobe, zato pripravimo načrt komuniciranja tudi za vodstvo. Če vidimo, da ne želijo govoriti o spremembah s svojimi podrejenimi, potegnem ročno zavoro in skličem sestanek. Že vnaprej vem, da projekt ne more biti uspešen, če se zaposleni z njim ne identificirajo. Kdor

misli, da lahko uprava reši podjetje, se moti, lahko le postavi cilj. Ljudje so tisti, ki rešitve izpeljejo.

Za ženske velja, da težko ostajajo v poslu, saj usklajevanje kariere z družino zahteva preveč žrtvovanja. Je za moške kaj drugače, se vam zdi 12-urni delovnik sedem dni na teden primeren za kogar koli?

Delovnik sedem dni na teden je iluzija, sama ne verjamem v to. Lahko deluje nekaj časa, a nikakor ne na dolgi rok. Tudi mi, ki delamo res izredno veliko, smo pri strankah od 12 do 14 ur na dan in nato delamo še zvečer, vmes potrebujemo počitek. Svojim ljudem vedno pravim, nekaj je narobe z nami, vodji, če morajo

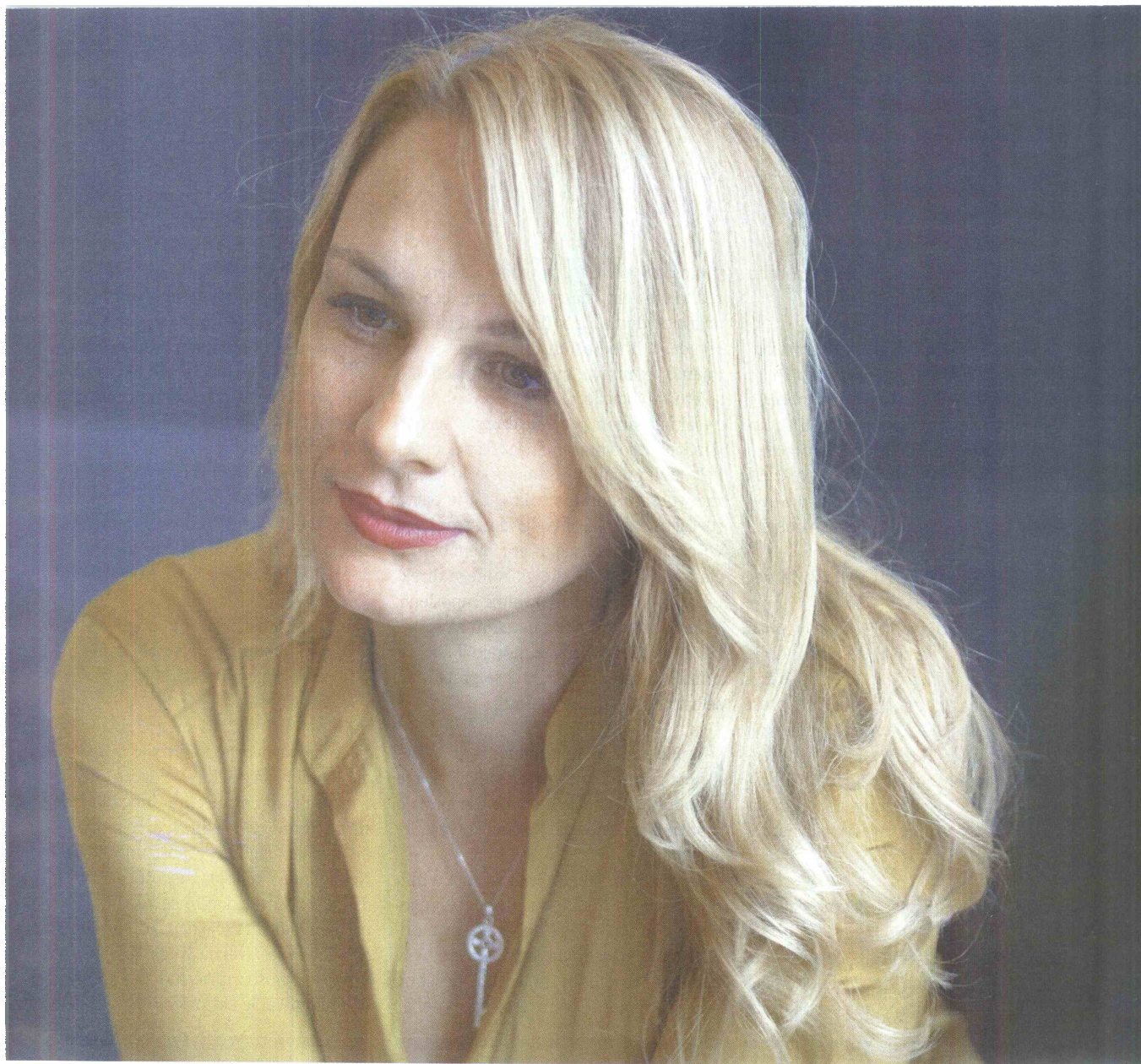
Page: 12

Reach: 265000

Country: SLOVENIA

Size: 1597 cm2

2 / 4



ljudje delati vsak vikend. Kdaj se seveda zgodi, da konec tedna rešujemo urgentno stanje, a če bi me isti predsednik uprave klical vsako soboto na sestanek, bi se z njim pogovorila, tudi jaz želim imeti zasebno življenje. Ne bi rekla, da je to moški ali ženski svet, koliko ur na dan delaš, je odvisno predvsem od posla in industrije. Se pa vzorci vedenja spreminjajo, pred desetimi leti je bilo delo od doma nekaj nenavadnega, danes je v marsikateri stroki običajno. Ključ je v prilagajanju, delodajalcev in zaposlenih.

Obstaja teorija, ki pravi, da bi bilo s štiriurnim delovnikom dovolj dela za vse in dovolj časa za družino in druga zanimanja.

☞ **Danec, ki pride v službo, ne glede na položaj, sedem ur resnično dela, ne brska po spletu, se ne pogovarja po telefonu, temveč se posveča delu. Za svoje delovno mesto se počutijo izredno odgovorne, rezultat se vidi v produktivnosti države.**

Vedno se mi je zdel zanimiv danski fenomen, tam delajo sedem ur na dan z vmesnim odmorom. Vseeno so izredno produktivni, statistično so na prvem mestu v Evropi že vrsto let. Nekaj očitno delajo prav. O temi sem se na Danskem pogovarjala z mnogo ljudmi, v čem je torej skrivnost? So izredno osredotočeni in imajo velik izkoristek,

v času, ki ga porabijo, ogromno naredijo. Danec, ki pride v službo, ne glede na položaj, sedem ur resnično dela, ne brska po spletu, se pogovarja po telefonu in podobno, temveč se posveča delu. To je tudi stvar miselnosti in zgodovine naroda, za svoje delovno mesto se počutijo izredno odgovorne, rezultat se vidi v produktivnosti države. Gre za različ-

Page: 12

Reach: 265000

Country: SLOVENIA

Size: 1597 cm2

3 / 4

☞ Vrhunska podjetja na globalni ravni, ki jih vodijo ženske, so bila v krizi dejansko finančno manj prizadeta kot tista z moškim vrhom.

ne stopnje odgovornosti med narodi in kulturo bivanja.

Včasih se zdi, kot da posamezniki povečujejo občutke zaposlenosti in se zaradi njih počutijo bolj pomembni.

Ko sama vodim svojo ekipo ali stranke, me sploh ne zanima, koliko ur na dan delajo. Če imam pri projektu človeka, ki dela tako izredno hitro, da gre lahko prej domov, naj gre, enostavno je tako dober.

Nekateri bi takšnemu naložili še več dela.

Se zgodi, tudi jaz kdaj iz sebičnosti komu naložim več dela, če vidim, da je sposoben. A takšnega zaposlenega je treba potem tudi nagraditi, mu dati prost petek ali ponedeljek, sicer ga na dolgi rok uničiš in pregori. Pred kratkim sem ravno brala zanimiv članek o tej temi, sporočilo je bilo zelo jasno: Ljudje ne zapuščajo podjetja, ampak zapuščajo svojega nadrejenega!

Kako vi preprečujete lastno izgorelost?

Skušam najti ravnotežje, če sem kdaj dosegljiva tudi pozno v noč, si potem načrtujem bolj sproščene dneve. Skušam

poslušati svoje telo, če vidim, da sem izredno utrujena, zjutraj sporočim, da bom delala od doma, če to dopušča moj urnik, seveda. V The Boston Consulting Group imamo zanimivo metodo, uporabljamo spletno aplikacijo, s katero merimo, kaj se z vsakim članom projekta dogaja. Vsak teden izpolnijo vprašalnik, jaz pa v ponedeljek dobim rezultate, semaforje, ki kažejo zadovoljstvo posameznikov. Če je barva rdeča, ni dobro. Kot vodja si ne smeš privoščiti, da so tvoji zaposleni v tem območju, saj hitro sledi klic globalnega direktorja. Želimo imeti zadovoljne zaposlene, to je največ, kar lahko naredim za stranke. Če si dober vodja, te morajo ljudje zanimati, ne gre drugače. Če se pretvarjaš, se hitro vidi, saj niso neumni.

Veliko sodelujete z menedžerji. V javnosti so močno omadeževali svojo podobo, ljudje imajo vtis, da nimajo stika s stvarnostjo. Kakšne so vaše izkušnje?

Ta poklic ni lahek. Vsak, ki ima o njih predstavo, da hodijo v službo, vozijo velike avtomobile in se zabavajo, se moti. Nikomur, ki sedi na tem »prestolu« v podjetju, absolutno ni lahko, posebno tukaj in danes. Cenim vsakega posebej,

ali je vsak med njimi izredno sposoben, ni moja presoja. Cenim jih že zaradi poguma, da so tam, kjer so. Kar se tiče njihovega dela in plač, menim, da si človek, ki prinaša velike dobičke in rezultate, zasluži tudi visoko plačilo, enako velja za politike. Ampak na drugi strani je treba imeti uspeh, sicer nima smisla. Zato imamo tudi takšna in drugačna telesa v podjetjih, ki bi morala to nadzorovati. V Sloveniji se še vedno preveč ukvarjamo s tem, koliko je kdo plačan, namesto da se pogovarjamo o kakovosti in vsebini. Šele potem lahko delimo menedžerje v dve skupini, tiste, ki so res uspešni, in druge, ki so poskusili, a nalogi niso bili kos. Včasih se zgodi, da kdo želi kaj spremeniti, a okolje tega ne dopušča. Vseeno se to vse prevečkrat uporablja za izgovor.

Ja, uspešnost, kaj pa odgovornost? Ogromno ljudi bi prejemale bajne plače, brez odgovornosti, ki jo takšni položaji prinašajo.

Moram priznati, da mi gre pošteno na živce, če odgovornost ni jasno opredeljena. Razni izgovori, ki jih pogosto slišimo v medijih, so nesmiselni. Znova bi izpostavila primer Skandinavije; če tam narediš napako, izgineš iz poslovnega sveta. Nekoč sem vprašala uspešnega menedžerja z Danske, kaj bi se zgodilo, če bi pri njem odkrili večjo napako. Nič, vzel bi družino in šel živeti na Švedsko, saj bi imel druge možnosti zaprte, tudi na Švedskem bi lahko delal le kot nekvalificirani dela-



Page: 12

Reach: 265000

Country: SLOVENIA

Size: 1597 cm2

4 / 4

vec. Celo njegova družina ne bi bila več sprejeta v državi, zato bi jo raje zapustil. Si predstavljate, da bi se to zgodilo pri nas? To je stopnja morale in razvoja neke družbe, enako kot produktivnost. Tam družba naravno izloči ljudi, ki goljufajo.

V čem se razlikujejo poslovne okoliščine, v katerih sodelujejo izključno ženske?

Dinamika razprave je vsekakor drugačna. Ko opravimo poslovni del, hitro preidemo tudi na bolj zasebne tematike, a zato ni učinek nič slabši. Ženske so bolj obotavljive, stvari raje večkrat preverijo in dobro razmislijo, medtem ko moški hitreje tvegajo in se odzivajo bolj impulzivno. Oboje ima dobro in slabo plat, trenutno v obdobju krize se kaže, da je bilo impulzivnih odločitev preveč, ženska na primer teže podpiše slab kredit. Vrhunska podjetja na globalni ravni, ki jih vodijo ženske, so bila v krizi dejansko finančno manj prizadeta kot tista z moškim vrhom.

Zakaj se po vašem mnenju moški bojijo žensk na vodilnih položajih?

Ne gre le za odpor moških, tudi ženske so premalo vztrajne, oboje je problem. Ko iščejo nove člane uprave, se pogosto ne upajo prijaviti in najdejo tisoč razlogov, zakaj niso primerne, moški vmes že pošlje

prijavo! Preveč smo skeptične in izredno nas skrbi, kako bomo delo uravnotežile z zasebnim življenjem. Seveda, moški se o poslih dogovarjajo tudi popoldne na tenisu, če se ženska ne izpostavi prej, ko je za to priložnost, težko pride zraven. Včasih me takšen pristop kar malo vznemiri. Stvari se ne bodo spremenile, če bomo se-

tudi za čas, namenjen uživanju. Sem velika romantičarka, nadvse rada gledam stare filme ali grem na koncert. Z energijo se zelo napolnim med druženjem z ljudmi, ki mi veliko pomenijo. Najbolj me razveseli, ko me pokliče triletni nečak Vid.

☞ Nekoč sem vprašala uspešnega menedžerja z Danske, kaj bi se zgodilo, če bi pri njem odkrili večjo napako. Nič, vzel bi družino in šel živeti na Švedsko, saj bi imel druge možnosti zaprte, tudi na Švedskem bi lahko delal le kot nekvalificirani delavec.

dele v zaprtem krogu in tarnale! Tudi jaz ne bi bila tukaj, kjer sem, če bi čakala.

Ob delu tudi planinarite, smučate, berete knjige in še in še. Imate morda kakšen nasvet za takšno izjemno učinkovitost?

Konec tedna nujno potrebujem šport v naravi, to je moj ventil. Tudi med tednom, če mi le uspe, obiščem kakšno vadbo, brez športa ne morem preživeti vsega stresa. Vse prenesem v sanje, moja služba je vseeno tako polna impulzov, da me, kadar se ne razgibam, preganjajo ponoči. Potrebujem ravnotežje in zasebno življenje. To zahteva veliko načrtovanja,

sem bila zahtevnejša. To verjetno pride tudi z leti, izkušnjami in dosežki. Seveda si ne domišljam, da lahko zdaj spim na lovorikah.

Načrti?

Na področju poslovnih priložnosti si želim, da bi lahko s pomočjo svojega položaja in mednarodnih povezav v Sloveniji in regiji okrepila stabilnost, zdravo rast in razvoj v konkurenčnem okolju, ki bi vsem omogočalo kakovostno bivanje. Zasebno v bližnji prihodnosti načrtujem vzpon na Kilimandžaro. Intimna želja pa je povezana z družino in tem, da bi imela otroke.

Radi preberate knjige o psihologiji. Za katero lastnost bi lahko rekli, da ste jo na sebi najtežje spremenili?

Veliko bolj obvladujem svoj temperament kot včasih. Glede na mojo vzkipljivost bi bilo bolj smiselno, da bi se rodila v Španiji! Druga stvar, ki sem jo spremenila, je, da sem precej bolj sproščena, v mladosti

