

»VODJA VODI Z ZGLEDOM«

»A LEADER LEADS BY EXAMPLE«

Intervju: Dr. Milan Krajnc

Milan Krajnc is an educator, an entrepreneur and a crisis manager, and has a PhD in human resource management. He has considerable experience in various fields. He began his professional career as a metallurgist, continued as a physics teacher, a project manager and a crisis manager; currently, he is a psychotherapist and head of the Academy for Mayors. He graduated from the Faculty of Natural Sciences and Engineering in Ljubljana as an engineer of engineering physics. He completed the study of reality therapy at the European Institute for Reality Therapy, and in 2007, he completed his study of transactional analysis. The influence of the personality structure of a mayor on the development of a local community was the subject of his doctoral thesis.

Milan Krajnc is the author of 105 books which are translated into other languages. He has written over 200 expert and scientific articles, and regularly lectures at two universities, i.e. Physics in Everyday Life at the Istrian University of Applied Sciences in Pula, and Personal Management and Crisis Management at the European Center for Peace and Development in Belgrade. During the Day of Slovene Paper Industry in Postojna, he is presenting his own method which he has been developing for 17 years and draws inspiration from nature. We asked him what we can learn about management from laws of nature.



Dr. Milan Krajnc

Milan Krajnc je pedagog, podjetnik, krizni vodja in doktor znanosti s področja upravljanja človeških virov. Ima bogate strokovne izkušnje na različnih področjih. Svojo profesionalno pot je začel kot metalurg, nadaljeval kot učitelj fizike, nato se je preizkušal kot projektni vodja in se kalil kot krizni menedžer, zdaj je psihoterapevt in vodi župansko akademijo. Diplomiral je na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo v Ljubljani kot inženir tehnične fizike. Zaključil je študij realitetne terapije na Inštitutu dr. William Glaser in leta 2007 študij transakcijske analize, doktorat pa je opravil na temo vpliva osebnostne strukture župana na razvoj lokalne skupnosti. Krajnc je avtor 105 knjig, ki so prevedene tudi v druge svetovne jezike, napisal je več kot 200 strokovnih in znanstvenih člankov, redno predava na dveh fakultetah: na Politehniko v Puli predmet Fizika v vsakdanjem življenju, v Evropskem centru za mir in razvoj v Beogradu pa Personal management in Crisis management. Na Dnevih papirništva v Postojni je predstavil svojo avtorsko metodo, ki je nastajala 17 let in črpa iz narave. Povprašali smo ga, kaj se lahko o vodenju naučimo iz naravnih zakonitosti.

Za začetek: kaj je dinamičen model vodenja?

Dinamičen model vodenja je začel nastajati, ko sem sam želel ločiti zasebno in poslovno življenje. V času, ko sem se začel ukvarjati s podjetništvom – star sem bil 24 let – sem v istem času ustanovil podjetje in se poročil, kar je pomenilo zame dve popolnoma novi področji. Ker sem menil, da je bolj pomembno preživetje, sem se bolj posvečal podjetju, hkrati pa sem se čutil praznega, saj v družini ni bilo prave komunikacije. Ugotovil sem, da kamor dajem več energije in časa, tam je večji uspeh. Potem sem začel iskati rešitve za razmejitev osebnega in poslovnega življenja, prebral ogromno literature, a nikjer nisem našel pravega odgovora. Ker sem po osnovni izobrazbi fizik, sem začel opazovati, kako narava ločuje stvari med seboj. Tako sem začel razvijati model za ločevanje poslovnega in zasebnega življenja, v nadaljevanju pa sem ga še nadgradil. Ugotovil sem, da lahko številne elemente iz narave prenesemo v poslovno življenje in pri tem optimiziramo procese. Iz tega se je potem razvil dinamičen model vodenja, ki je pravzaprav prepis naravnih procesov v poslovne sfere.

Kateri so ti principi delovanja narave in kakšne paralele lahko vlečemo z delovanjem človeka? Kakšne principe naj bi torej upoštevali pri vodenju v organizacijah?

Izhajam iz tega, da narava ne pozna manipulacije in dvojnosti. Eden izmed osnovnih zakonov fizike pravi, da ne moremo biti na dveh koncih hkrati. V naravi je to, kar vidimo, tudi dejansko res. To je osnovna razlika, ki se pojavlja pri delovanju ljudi in vodenju podjetij. Ljudje igramo igre, lovimo neko realnost, ki pa jo, paradoksalno, morda sploh nočemo

živeti. Menim, da sta neiskrenost in manipulacija glavna vzroka za večino težav v življenju.

Vsak se rodi z nekim potencialom, vendar brez znanj, kako te potenciale uporabljati. S posnemanjem naše okolice, predvsem naših najbližjih (običajno so to starši), se naučimo, kako živeti. Ego je tisti senzor, ki nam pove, na kakšen način živi naša okolica. Kadar iz okolice dobivamo sporočila, ki pravijo: »Živi tako, kot čutiš!«, dobimo dovoljenje za biti avtentični in da lahko razvijamo svoj potencial. A to srečo imajo le redki. Najpogosteje je ravno obratno in če ne dobivamo dovoljenj, da smo lahko to, kar smo, se tudi potenciali ne morejo razviti. Temu rečemo življenjski scenarij, po katerem živimo in ki se »posname« v prvih šestih letih. S tem se začne ustvarjati neki svet, ki pa običajno ni tak, kot ga v resnici čutimo v sebi in ga želimo. Zato smo običajno nesrečni. Ravno zato, ker živimo po zunanem scenariju, običajno živimo zelo površinsko. Tak način prenašamo tudi v podjetja in tako vzrok za nastanek podjetja in način vodenja ni iskrena slika, temveč je nekaj, kar je nastalo na podlagi tujih scenarijev.

Govorite o ljudeh, ki imajo svoja podjetja? Ali to velja tudi za vodje večjih podjetij ali korporacij?

Velja za oboje. Kajti tudi v tem, zakaj nekdo postane vodja, tiči psihološko ozadje. Seveda imamo vodje, ki so za vodstvene pozicije »rojeni«, vendar pa veliko tudi takih, ki stopijo na mesto vodje zato, ker imajo veliko potrebo po potrjevanju. Višje kot je oseba na hierarhični lestvici, več potrditev prejema. Že prej omenjeni navidezni življenjski scenarij potrebuje psihološko hrano. Dobi jo s tem, da si ustvari okolico, ki ustreza določenemu psihološkemu kompleksu, ta

psihološki vzorec pa povzroča igre in igra je manipulacija. Poglejmo na primer gledališko ali športno igro: pri obeh gre za časovno omejene igre, v katerih so jasna in vnaprej znana pravila. V podjetjih pa so ta pravila preveč ohlapna, psihološki vzorci pa začnejo tu iskati prostor za izživetje. S tem ustvarjamo v podjetjih neiskreno igro, v kateri se do svoje okolice vedemo tako, da zdravimo svoje komplekse.

Se vodje tega zavedajo?

Zelo malo ljudi se tega zaveda, tisti pa, ki se zavedajo, iščejo izhod. Žal je to zelo težko, ker bi običajno morali vse pustiti za seboj. Prav v teh primerih dinamični model vodenja omogoča postopno spreminjanje in to, da ni ostrih rezov. Z uporabo dinamičnega modela vodenja ozdravimo svoje stare psihološke vzorce.

Kaj je pravzaprav glavna težava vodij v slovenskih podjetjih? Gre za hierarhično organizacijsko strukturo, morda razkol med proizvodnjo in prodajo, ujetost v zastarelo tehnologijo, kar bi lahko veljalo za tradicionalne industrijske panoge, kakršna je tudi papirna?

Glavna težava vodenja in vodij v slovenskih podjetjih je pravzaprav psihološka ujetost v stare vzorce in negotovost vodij v sebe, torej gre za povsem psihološki moment. Omenjate zastarelo tehnologijo, in čeprav se ne spoznam dobro na to, vseeno menim, da tudi svetovna tehnologija na področju predelave papirja ni napredovala oziroma gre razvoj prepočasno. Celulozo dobimo iz dreves, iz lesa, po drugi strani pa je tu kot material kopolja, iz katere lahko pridobimo štirikrat več celuloze, morda celo bolj kakovostne ... Se pravi, da neki bistveni korak na tem področju ni bil narejen. Obstajajo alternativne možnosti, a ker smo negotovi in nimamo dovolj poguma, ker je stopnja samozavesti nizka, raje vztrajamo pri nečem starem, ker to obvladamo. Če bi bila samozavest vodij večja in bi bolj verjeli vase in ne v tehnologijo, bi lahko naredili dosti večje napredke. Kadar slišim, da je problem zastarela tehnologija in da se ni kaj dosti delalo na razvoju, bi lahko (morda malo pavšalno, pa vendar) rekel, da je v tej branži zelo nizka samozavest vodij.

Kakšen pa je potemtakem dober vodja in čemu naj posveti pozornost?

Najprej naj se posveti samemu sebi. Če hočemo biti v skladu z naravo, moramo najprej dobro spoznati samega sebe. Kdo smo, kje so naše meje, kam hočemo iti ... ? Vodja si mora najprej postaviti osebni cilj, in sicer tako, da je poslovni cilj podrejen osebnemu cilju. To je osnovna zgodba vodenja – dati sebe na prvo mesto. Vodja mora biti tako uravnotežen, da to, kar sporoča s svojimi besedami, tudi živi.

Kje, v katerih slovenskih podjetjih srečamo dobre vodje? Bi lahko navedli kakšen zgled?

Morda Plastika Skaza, Lidl Slovenija ... Vendar pa na tem področju ni nekega presežka in težko bi našel več podjetij.

Kako lahko vodja izboljša svoje vodenje, kakšne metode so mu na voljo?

Pri modelu dinamičnega vodenja ne pravim, da sem odkril nekaj novega, sem pa vzpostavil pravilen vrstni red. Že obstoječa orodja iz naše okolice sem združil v učinkovit model in prav to je njegova prednost. Sicer pa je metod za delo na sebi ogromno in osnova vsega je, da najdemo svoje notranje ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.

Danes je zelo težko slediti vsem hitrim spremembam. V svojem pristopu omenjate tudi intuicijo. Ali ta sploh ima mesto v poslovnem svetu? In kako jo razvijati?

Intuicija je danes zelo zanemarjena in pozabljena pri vodenju, a je prav ta lastnost ključna prednost najboljšega vodje. Pogoj za razvijanje intuicije pa je notranja čistost oziroma to, da smo očistili notranje psihološke smeti. Na voljo je vrsta psiholoških vaj, s pomočjo katerih to storimo in vzpostavimo ravnovesje. Pri razvijanju intuicije moramo biti pozorni predvsem na prvih 90 sekund, ker tedaj na nas ne vpliva noben moteč faktor ali star vzorec. Prave so le tiste intuitivne informacije, ki jih v neki situaciji prejmemo v prvi minuti in pol.

Kako naj vodje ravnajo pri uvajanju sprememb? Naj bodo te postopne in je bolje spreminjati obstoječ sistem po korakih ali je bolje vzpostaviti novega?

Vodja najbolje vodi z zgledom in zato je ogromno odvisno od vodje. Tako, kot bo on sam reagiral v določeni situaciji, tako bodo delovali tudi zaposleni, saj se bodo zgledovali po njem. V skladu z reakcijami vodje se bo odvijal tudi celoten proces v podjetju, saj je vodja najmočnejši signal v podjetju. Prav zato je pomembno, da vodja največ dela na sebi.

Drugače je v podjetjih, kjer se vodstvo menja vsaka štiri leta oziroma ob zaključnih mandatih. V tem primeru pa je treba vzpostaviti neodvisen sistem, kjer kot zgled deluje sistem. Kadar se vodja drži pravil tega sistema, se to prenese tudi na zaposlene.

Pri uvajanju sprememb je pomembno, da se zaposlene in sistem pripravi na spremembe. Te v zaposlenih vedno rojevajo občutke negotovosti, kar pogosto v njih sproži upor. Toda to je le obrambni mehanizem, zato je treba spremembe vedno izpeljati tako, da se zaposlene na primeren način povabi k soustvarjanju optimalnejših pogojev, da bodo vsi v podjetju imeli več časa, več denarja in se bodo

bolje počutili. Ko zaposleni vidijo večji cilj, se zmanjša tudi strah pred spremembami.

Poleg dinamičnega modela vodenja, ki izvira iz naravnih principov in vzpostavljanja ravnovesja, ste javnosti na veliko različnih področjih. Kako je mogoče združevati toliko različnih področij in kako bi predstavili sebe?

Vse življenje sem v situacijah, v katerih sem se znašel, iskal tisto, kar je bilo zame najboljši in kjer sem se najbolje počutil. V podjetništvu sem začel s področjem optimizacije poslovnih procesov, kar pa me je pripeljalo do spoznanja, da ni ključ v procesih, temveč v ljudeh. Zato sem se odločil za študij psihoterapije. Med tem sem se usmerjal v področje kriz, na prvi stopnji doktorata sem raziskoval vzroke za krize na območju Balkana, na drugi stopnji pa sem se ukvarjal z lokalnimi skupnostmi in raziskoval osebnostni vpliv župana na razvoj lokalne skupnosti in nazadnje naredil doktorat iz upravljanja človeških virov. Redko sem iskal izgovore ali krivil druge, sem pa vedno iskal možnosti, kaj lahko naredim sam. Zato je bilo tudi združevanje toliko področij zame del mojega razvoja.

Ker ste ravno omenili upravljanje človeških virov: kako v podjetjih poskrbeti, da bodo zaposleni po eni strani motivirani in proaktivni, po drugi strani pa ne preobremenjeni in da se bodo lahko posvečali tudi svojemu zasebnemu življenju?

Zaposlenim je treba dati odgovornost in možnost, da v njihovem poslovnem okolju sami sprejemajo odločitve, saj jim damo s tem vrednost in jim pokažemo, da jih spoštujemo in cenimo. S tem, ko damo zaposlenim možnost odločanja in sprejemanja odgovornosti, jim damo največjo motivacijo in sprožimo pripravnost. Tudi proizvodni delavec mora imeti določeno stopnjo odgovornosti in možnost sprejemanja samostojnih odločitev. Kot vodja ne smemo vpletati v poslovno okolje svojega zasebnega življenja, ne prepletati osebnega in poslovnega življenja. Podjetje je seveda lahko prijazno družini, a je treba postaviti jasne meje in informacije o podjetju in o vodji dovajati v omejenih količinah oziroma le toliko, kot je nujno za delo. Obenem pa naj bi bili zaposleni na neki način udeleženi tudi pri dobičku.

Ali je v Sloveniji že kakšno podjetje, ki deluje na podlagi dinamičnega modela vodenja? Kje so že uvedli vaš model in kakšni so rezultati?

Delno smo uvajali model v podjetjih Lidl Slovenija in Plastika Skaza, pri nekaterih pa šele začnemo. Z uvajanjem modela sem sicer začel najprej pri tujih podjetjih, a so večino teh podjetij lastniki že prodali. Ostala so sedaj v obravnavi.

Petra Prebil Bašin,
direktorica ZPPPI pri GZS,
Tanja Bricelj