

»Znanje, kako rešiti krizno situacijo, vedno obstaja znotraj podjetja«

Intervju z dr. Samom Javornikom

Mojca Trtnik

Narodna in univerzitetna knjižnica
mojca.trtnik@nuk.uni-lj.si

Najprej nameniva nekaj besed koronavirusni krizi. Kako močno vas je presenetila trenutna situacija?

V finančni ekonomiji poznamo dogodke, ki na naša življenja nesorazmerno vplivajo, po svoji naravi so težko predvidljivi in redki, a hkrati presegajo običajna pričakovanja v zgodovini, znanosti, financah in tehnologiji. Imenujemo jih črni labodi. Pandemija koronavirusa sicer ni čisto črni labod, recimo ji sivi labod, saj so se pandemije v zgodovini že dogajale in se v nerednih ciklih pojavljajo skozi vso zgodovino človeštva. Na nezavedni ravni vemo, da obstaja visoka verjetnost, da bo vsaka generacija imela in preživela svojega črnega laboda, a se kljub vsemu obnašamo, da tega nikoli ne bomo doživeli. A je res, da je tokratna pandemija unikatna v tem, da nas je prvič presenetila v obdobju, ko obstaja vzporeden virtualni svet interneta in je pretočnost informacij in dezinformacij pravzaprav hipna. Prepričan sem, da je moja generacija preživela podobne pandemične zgodbe, a zanje nismo niti vedeli, da so se zgodile. In če kdaj, potem smo se na koronskem črnem (sivem) labodu naučili, da je vzporeden virtualni svet postal generator sistemske nestabilnosti svetovnih razsežnosti. Cesarjeva nova oblačila so iz pravljičice s kvantnim preskokom skočila v naše življenje.

Zdi se, kot da vas pandemija niti ni tako zelo presenetila?

Je in ni. Hyman Minsky je s v svoji teoriji lepo zapisal, da stabilnost povzroča nestabilnost. Paradoks, ki je vpet v teorijo Minskega, je, da sicer stabilnost daje udobje, varnost in blaginjo, vendar povzroča tvegano vedenje, ki ustvarja finančno nestabilnost in sčasoma povzroči paniko ter krizo. Ne glede na to, od kod prihaja sprožilni dogodek. Krize in recesije so vgrajene v samo srž kapitalizma. Najhuje za racionalno razmišljanje je, da je sprožilni element krize vsakič nekaj na videz popolnoma neracionalnega. Kaj vse smo si v zgodovini že izmislili za krivca ekonomske tragedije. Od sončnih peg in podrtja dvojčkov v New Yorku do koronavirusa. Kot predavatelju teorije gospodarskih ciklusov mi je bilo že nekaj časa jasno, da nas čaka ena najtežjih preizkušenj v naših življenjih. Pa ni nujno, da je trenutna preizkušnja najhujša. Nisem imel pojma kdaj in kako, ampak vedel sem, da bo prej ali slej prišlo do kataklizme. Svetovna konjunktura traja vse od leta 2008, kar je sedaj slabih 12 let. Gre za najdaljšo konjunkturo v zgodovini človeštva. Konjunktura v povprečju trajajo od štiri do pet, recesije pa v povprečju 18 mesecev. In če se vrnemo k Minskemu, lahko sklepamo, da daljša kot

je konjunktura, več nestabilnosti se vgradi v družbeni sistem. In kje smo danes? Vse, kar je še februarja bilo videti kot pravljičica iz Tisoč in ene noči, se danes kaže kot globalna katastrofa. Če povzamem, vedel sem, da prihaja globalna kataklizma, nisem pa vedel kdaj in kako.

Kdo pravzaprav je krizni menedžer?

Obstajata dve vrsti kriznih menedžerjev. V prvo skupino spadajo menedžerji, ki pridejo v podjetje, prepolovijo zaposlene in nepotrebne stroške ter dosežejo velik enkratni pozitiven učinek za podjetja. To so po navadi menedžerji, ki spadajo v zgodbo: če je edino orodje, ki ga premoreš, kladivo, potem je zate cel svet en sam žebelj. Ti ljudje so po naravi brezkompromisni ubijalci stroškov, brez kančka slabe vesti in brez globljega razumevanja okolice, v kateri delujejo. Prav tako nimajo razumevanja, kako razvijati in graditi podjetje dolgoročno. So funkcionalno kladivo, ki med krizo zdrobi porcelan v podjetjih. Ko njihovo obdobje mine, postanejo velika zavora ponovnega razvoja. Druga skupina kriznih menedžerjev so ljudje, ki poleg vzvodov krize v podjetjih in vzvodov reševanja vzrokov krize razumejo tudi dolgoročne strateške razvojne potrebe. Verjemite mi, da je tovrstnih menedžerjev izjemno malo.



■ Dr. Samo Javornik je doktor ekonomskih znanosti. V svoji dolgoletni poslovni karieri se je specializiral za finančno prestrukturiranje podjetij. Opravlja funkcijo direktorja družbe, hkrati pa je predsednik in podpredsednik številnih strokovnih organov, nadzornih svetov, upravnih odborov in investicijskih odborov ter vodja in član mnogih projektnih skupin z različnih področij.

Prihajate iz gospodarstva. Za vami je več kot uspešna pot prestrukturiranja podjetij, ki ste jim omogočili zdravo rast naprej. Kakšen je vaš »recept« za uspeh?

Težko je govoriti o receptih, ker je vsaka dejavnost, v kateri deluje podjetje, precej samosvoja, znotraj te heterogenosti pa je samosvoja tudi finančna in poslovna slika podjetja, ki ga poskušas prestrukturirati. Sam nikoli v življenju na nobenem področju nisem iskal bližnjic in moja poslovna pot je bila vseskozi zelo načrtna – izkušnja je nadgrajevala izkušnjo. Znanje je nadgrajevalo znanje. Moj prvi korak v karieri je bil usmerjen v razumevanje delovanja podjetja in poslovnih modelov. Postal sem ocenjevalec podjetij. Ko sem skozi proces privatizacije prekriziral celotno Slovenijo in se izučil v obrti razumevanja delovanja sistemov, sem se preusmeril v dejavnost razumevanja kapitalskih trgov, ki je včasih svetlobna leta

oddaljena od notranjega ustroja podjetij, ki kotirajo na borzah. Naslednji korak je bil obvladovanje menedžerske funkcije. Biti menedžer je vse kaj drugega kot biti strokovnjak. Biti strokovnjak pomaga, še zdaleč pa ne zadostuje. Biti menedžer je bistveno bližje umetnosti psihologije in psihoterapije kot sami stroki. Kot strokovnjak se ukvarjaš s strokovnimi izzivi, a kot menedžer se srečuješ z ljudmi, sodelavci, poslovnimi partnerji, njihovimi strahovi, upanji, talenti in individualnimi osebnostnimi značilnostmi. Vso to kakofonijo osebnih razlik moraš biti sposoben sestaviti v delujoč organizem. Organizacijo, ki deluje. In ne samo, da deluje – delovati mora bolje, kot deluje konkurenca!

Tudi s svojo zadnjo zgodbo ste spisali uspeh. Kako vam je uspelo?

Ko sem prišel v Regia Group, podjetje, katerega del sem danes, sem se znašel

v praktično nerešljivi situaciji. Skupina je bila zadolžena čez vse razumljive okvire, organizacija je bila nepregledna in popolnoma neracionalna, novi sodelavci so bili skeptični v smislu, kaj pa ta »japi« ve o avtomobilizmu, če nikoli ni bil od »šmira« umazan do komolcev ... Skratka izziv. In bil sem sam. Ne, ni res, bila sva dva. Proti vsem. In kakšen je bil moj recept? Najprej sem vse dobronamerne ljudi v organizaciji postavil pod isto zastavo. V njih sem vzbudil strast, da smo boljši od vseh. In res smo. Pomladil sem ekipo, v kateri smo združili modrost in prodornost. Kar smo obljubili, smo tudi naredili. Zgradili smo si kredibilnost. In na koncu, tik pred zdajci, zmagali v bitki, pri čemer nihče ni verjel, da je možno zmagati v njej. V tem dolgem obdobju nam je dolg skupine uspelo znižati za skoraj 100 milijonov evrov. Ves čas, kar vodim skupino, je bila moja največja intimna bojazen, da nas bo naslednja kriza ujela, preden se nam bo uspelo finančno prestrukturirati. Šlo je za las, ampak hvala bogu v pravo smer. Naša skupina je tako v sedanjo krizo vstopila pripravljena. Finančno in psihološko. V koronakataklizmo smo prišli natrenirani, homogeni in predvsem mentalno pripravljeni na to, kar sledi. Za razliko od večine. Pa se še začelo ni.

V javnem sektorju (katerega del smo tudi knjižnice) morda premalo pozornosti posvečamo vodenju na vseh ravneh – od vodenja knjižnice do vodenja oddelka oziroma enot. Kakšne lastnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja?

Ne glede na to, v kateri dejavnosti in na kateri organizacijski ravni je človek vodja, mora kot vodja imeti določene predispozicije, da lahko deluje kot vodja. In to na način, da se bo vodena skupina ljudi individualno in kolektivno razvijala ter bo sčasoma napredovala. Nismo vsi vodje. Človek potrebuje zadovoljujoče odnose v službi, da se lahko nemoteno razvija. Ne glede na to, ali govorimo o avtomobilskih tehničnih pregledih ali o knjižnici. Vsak od nas potrebuje delovno okolje in okolico, ki mu nekaj pomeni, ki se je lahko dotakne, se ji zaupa, potoži ali preprosto z njo skupaj poigra in povesele. Občutek zadovoljstva, ki je naravna

Zmanjšanje proračuna za 20 odstotkov je krizna situacija. In če ima vodja v tej situaciji zdrav in dobro voden kolektiv, bo krizna situacija sprožila val kreativnosti. Kaj početi in kako delovati, da bomo lahko izvajali tisto, kar mislimo, da je prav?

posledica dobrih odnosov, vzpodbuja voljo do ustvarjanja in do življenja. In prav ta občutek zadovoljstva in iz njega porajajoča se želja po njegovi ponovitvi je tisto gibalno, ki nas poganja na splošno v življenju, še posebej pa v službenem okolju. Če je vodja usmerjen v doseganje ciljev, ki so mu bili vsiljeni od zunaj, in če to počne na način, ki v sodelavcih vzbuja averzijo, odpor in v končni fazi resignacijo, potem imamo opravka s toksičnim vodenjem in toksičnim vodjem. Zdravo voden kolektiv je razigran kolektiv. Kolektiv, katerega sestanki ne trajajo več kot pol ure, pa še v tiste pol ure so prisotni smeh, sproščenost in razigranost, pri čemer osredotočenost skupine in njena poslovna usmerjenost zaradi tega niti slučajno nista zapostavljeni. To je kolektiv, ki poka od kreativnosti, kolektiv, ki dopušča viharjenje mnenj in kolektiv, ki v kriznih trenutkih stopi skupaj in ne razpade. Osemdeset odstotkov uspešnosti kolektiva je odvisnih od vodje. Ko pridem v organizacijo, kjer so vsi zadržani, resni, brez pristnega človeškega kontakta, tehnično superiorni, a brez duše, vem, da je težava v vodenju. Tovrstni kolektivi so funkcionalno usposobljeni za plovbo po mirnem morju, a jih prvi valček potopi. To niso kolektivi, ki so sposobni razvoja in kreativnosti. V knjižnici ali v podjetju, s to razliko, da podjetja propadajo, knjižnice pač ne.

Postavimo se v hipotetično situacijo: direktorju knjižnice čez noč sporočijo, da so se načrtovana sredstva zmanjšala za 20 odstotkov. Kaj bi mu svetovali, na kakšen način naj se loti reševanja te krizne situacije?

Dvajset odstotkov ni nič in je hkrati vse. Dvajset odstotkov je vedno obvladljivih. Samo iz črne škatle je treba pobegniti. V rigidnih sistemih upravljanja, med katere v veliki meri spadajo tudi državne organizacije, velja načelo samoumevnosti: dobimo finančna sredstva za svoje aktivnosti in to nam pripada. Podjetniška iniciativa je povezana predvsem z osebnostnimi lastnostmi vodje. Pa ne mislim, da bi se morale knjižnice na trgu boriti za sredstva. Bog ne daj. V mislih imam kreativnost pristopov in načinov delovanja. In verjemite mi, da so najboljše ideje skoraj zastoj. Če to ponazorim z zgodbo Winstona Churchilla: ko so mu nekoč predlagali, da bi v vojnem stanju znižali sredstva za kulturo in jih namenili vojski, jih je začuden pogledal in jih vprašal: »Zakaj hudiča se je pa potem sploh vredno bojevati?« Zmanjšanje proračuna za 20 odstotkov je krizna situacija. In če ima vodja v tej situaciji zdrav in dobro voden kolektiv, bo krizna situacija sprožila val kreativnosti. Kaj početi in kako delovati, da bomo lahko izvajali tisto, kar mislimo, da je prav? Ideje bodo nepredstavljivo spremenile način razmišljanja in delovanja, kreativne bodo in poceni. Večina sodelavcev bo pripravljena žrtvovati del cone ugodja. Vsaka organizacija občasno potrebuje šok, da jo premakne iz cone ugodja. In ta šok pokaže, ali smo ali nismo iz pravega testa. Če nismo, potem se bo pojavilo morje nepremostljivih ovir, vse bo obstalo na mrtvi točki, prepri se bodo zažrli v medsebojne odnose, vodja bo histeričen in kolektiv bo frustriran. Konflikt na konflikt, prevladalo bo vsesplošno toksično vzdušje. In kadar te ob vstopu v knjižnico ali podjetje pričaka tovrstno toksično vzdušje, veš,

da je težava v vodji. Kaj svetovati? Vodja mora najprej poskrbeti za motivacijske dejavnike – ustrezne plače sodelavcev. Dejanske motivatorje sodelavcev pa sprožiti skozi druge vzvode. Še enkrat; dvajset odstotkov gor ali dol. Bistvo je v vodji. Mi smo zaradi koronavirusa v določenem trenutku doživeli 100-odstotno zmanjšanje prihodkov, a smo vsi prepričani, da bomo z lastno iznajdljivostjo iz te krize prišli še bolj pripravljeni.

Predstavljam si, da krizni menedžerji, vsaj na začetku, niste najbolj priljubljeni? Ko pridete v podjetje ali organizacijo, se v zaposlenih najverjetneje sproži strah pred neznanim. Na kakšen način pridobite zaupanje zaposlenih in kako jih pripravite k sodelovanju?

Kot sem rekel, obstajajo različni pristopi. Če prevzameš vlogo menedžerja »vse v enem«, potem je seveda prvi del naloge povezan z racionalizacijo. Nastop krize v podjetju je vedno dolgotrajen proces, povezan s serijo manjših in večjih nespametnih preteklih poslovnih odločitev, neracionalno organizacijo, toksičnim vodenjem, cono udobja, kreativno zaležanostjo ... Vse skupaj pripelje do tega, da začne organizacija najprej izgubljati stik s tekmeci, ustvarja nezadosten denarni tok, se posledično začne zadolževati, klima v podjetju pa začne razpadati. Vsi so med seboj skregani in za nastale težave krivijo druge. Ko v takšno organizacijo vstopi nekdo od zunaj, se notranje sile v trenutku poenotijo in svojo negativno energijo usmerijo proti prišleku. Dobijo enotnega zunanega sovražnika. Meja med realnostjo in fikcijo se zabriše. Kolektivna psihoza je na višku.

Zdravo voden kolektiv poka od kreativnosti, dopušča viharjenje mnenj in je kolektiv, ki v kriznih trenutkih stopi skupaj in ne razpade. Osemdeset odstotkov uspešnosti kolektiva je odvisnih od vodje.

Kaj narediti v takšni situaciji?

Najpomembnejši sta komunikacija in verodostojnost. Tudi če informacije niso pozitivne, jih bodo sodelavci lažje sprejeli, če so jim razumljive. Tudi najtežje. A če vse skupaj obtiči na ravni neoprijemljivih strahov, govoric in obrekovanj, menedžerju »vojske« sodelavcev nikoli ne bo uspelo poenotiti v »boju« za lepšo prihodnost. Ljudje potrebujejo zaupanje v vodjo. A to zaupanje je možno zgraditi z zaupanjem v vizijo vodje, verodostojnost njegovih besed in dejanj, prevzemanje odgovornosti s strani vodje in delegiranje pristojnosti na sodelavce. To je lepilo, ki organizacijo v hudih časih ponovno poveže v zmagovalko. Kot svetovalec podjetij sem se marsičesa naučil. Naučil sem se, da znanje, kako rešiti krizno situacijo, vedno obstaja znotraj podjetja. A kaj, ko nihče nikogar več ne posluša. Nihče nikomur več ne zaupa. Vsi drug na drugega valijo krivdo. Razsvetljeni menedžer ljudem pusti, da povedo, kar vedo, brez posledic. Vse notranje znanje poenoti, dopolni s svojimi izkušnjami in znanjem, tako je rešitev kmalu na dlani.

»Edina stalnica v življenju je sprememba« je rek, ki ga lahko nemalokrat slišimo. Kateri je tisti »krizni« trenutek, ki nam pove, da je čas za reorganizacijo podjetja oz. organizacije?

Ko se pojavi krizni trenutek v organizaciji, to dejansko ni več faza krize, temveč je že faza iskanja rešitve. Kriza se v podjetje prikrađa v dobrih in lepih časih, čeprav ostaja nevidna. Osebnostno vedno najbolj pozoren postanem na organizacijsko okolje, v katerem vse »štima«, ni težav in se imajo vsi ležerno lepo. Zatišje

pred viharjem. Takšna samozadostna organizacija se ne bo znala odzvati na spremenjene okoliščine, ki se bodo prej ali slej pojavile. Ostali bodo v fazi zanikanja, dokler se kriza ne bo prelevila v krizo denarnega toka. Odzivni čas takšne organizacije je predolg, da bi se lahko rešila brez hujših posledic. Čas za reorganizacijo je torej takrat, ko se vsem zdi, da stvari potekajo idealno. A je res, da je v tem obdobju najtežje izvajati spremembe. Zato uspešni menedžerji nikoli ne pustijo, da organizacija zaspi na starih lovorikah. V dinamičnem poslovnem okolju so stare lovorike dobre zgolj za obujanje spominov na sindikalnih zabavah. In to je to. Tudi to je potrebno. Kdor ne razume svoje preteklosti, ni vreden svoje prihodnosti.

Nekje sem prebrala: »Če vas »trde« večšine spravijo v službo, vam »mehke« večšine pomagajo tudi ostati tam.« Se strinjate s to mislijo? Kako pogosto pri svojem delu uporabljate t. i. »mehke« večšine?

Biti menedžer pomeni biti tudi (ali pa predvsem) psiholog in psihoterapevt. Če si iz svoje pretekle kariere poleg vsega še strokovnjak – toliko bolje. Klasična inteligenca k menedžerjevi uspešnosti prispeva do 15 odstotkov, čustvena inteligenca do 45 odstotkov, vse ostalo pa temelji na socialni in politični inteligenci. Način kadrovanja, ko dobre strokovnjake z napredovanjem preobrazimo v slabe vodje, je v celoti napačen. Pravijo, da človeka najame IQ, napreduje pa s pomočjo EQ. Ne bi se mogel bolj strinjati. Trde večšine uporabljam na svojem osrednjem strokovnem področju, to so finance in ekonomika, mehke večšine pa uporabljam

na vseh ostalih področjih, na katerih predvsem skrbim za razvoj sodelavcev, ki so s specialnimi znanji bistveno bolj opremljeni kot jaz. Na teh področjih uveljavljam življenjsko modrost in izkušnje. Poskušam preprečevati, da vlak obtiči, se iztiri ali ga odnese v stratosfero.

V Sloveniji že desetletja teče pobuda o gradnji nove narodne in univerzitetne knjižnice. Do konca tega leta bomo imeli pripravljeno vso dokumentacijo, potrebno pa bo še veliko volje s strani vseh deležnikov v državi, da se bo gradnja NUK 2 res začela. Kaj menite, nam bo uspelo?

Absolutno. Narod, ki ne razume in spoštuje svoje kulturne dediščine, nima prihodnosti. Mi jo imamo.

In za konec: vem, da ste zelo dober glasbenik, nekoč ste imeli tudi svoj bend. Pa ste tudi ljubitelj knjig in obiskovalec knjižnic?

Kot otrok sem bil požiralec knjig. Naša družina je bila serijski zmagovalec na področju najbolj beročih družin v okviru vsakoletnega natečaja Koroške osrednje knjižnice dr. Franca Sušnika na Ravnah na Koroškem. Poleg glasbenega gena imam očitno vgrajenega tudi pisateljskega. Te dni bom izdal svojo tretjo knjigo, ki je antipod mojima prvima knjigama, ki govorita o arhetipskih psiholoških vsebinah in duhovnem razvoju posameznika. Ostajam torej ljubitelj knjig in goreč bralec. Kdor bere knjige, živi tisoč življenj. Škoda bi bilo zamuditi katerega koli od njih. ●