



John P. Kotter je profesor na Odsjeku liderstva pri Harvard Business School i ugledni predavač. Diplomirao je na MIT-u, a 1972. godine je postao stalni predavač na Harvard Business School. Redovni profesor na toj poslovnoj školi postaje 1980. godine i sa 33 godine ulazi u povijest tog sveučilišta kao jedan od najmlađih profesora. Napisao je mnoštvo knjiga od kojih je za sedam najprodavanijih primio priznanja i nagrade. Mnoge su postale bestseleri, kao npr.: *Leading Change*, *Corporate Culture and Performance* i *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*.

Dobitnik je mnogih priznanja i nagrada: *Exxon Award* za inovacije u oblikovanju programa za Graduate Business School, *Johnson, Smith & Knisely Award* za otvaranje novih perspektiva u poslovnom liderstvu, *McKinsey Award* za najbolji članak u časopisu *Harvard Business Review* te *Global Business Book Award* za *Matsushita Leadership* u časopisu *Financial Times*.

Vođenje promjena Razgovor s John Kotterom

U ovom broju q21 prenosimo Vam razgovor s profesorom Johnom P. Kotterom s Harvard Business School u kojem se govori o organizacijskim promjenama, brzini kojom se one odvijaju, otporu promjenama te vodstvu i menadžmentu.

Trenutačno radite na knjizi *The Leading Change Fieldbook*. Možete li nam otkriti neke detalje vezane uz nju?

John Kotter: Knjiga je organizirana na jednak način kao i knjiga *Leading Change* obzirom da je njezina struktura vrlo dobro prihvaćena. Bavi se tematikom opsežnih promjena u tvrtkama te istražuje različite vrste promjena kao što su pokušaji stvaranja ili mijenjanja strategije, spajanja i kupovine tvrtki, zatim implementacije velikih IT sustava ili uvođenja internetske trgovine. Za potrebe ove knjige obavljeno je dvjestotinjak razgovora u otprilike pedeset tvrtki u SAD-u, Kanadi, Ujedinjenom Kraljevstvu, Južnoafričkoj Republici i Australiji.

Kao što se može primijetiti iz samog naslova, okosnicu čine razgovori s praktičarima. Knjiga je napisana za menadžere i zaposlenike na svim razinama, odnosno za širu publiku koja i sama sudjeluje u uvođenju značajnih promjena.

Glavni dio knjige čine priče ljudi koji aktivno sudjeluju u nastajanju promjena te lekcije koje su oni naučili, odnosno posebne tehnike koje su osmislili i isprobali.

Sve su priče i lekcije kratke i usmjerene ka određenom cilju. Govore o stvaranju vizije, izgradnji vodećih smjernica ili pak o unošenju osjećaja urgentnosti u tvrtku. Budući da se radi o skupu kratkih priča, ne moraju se čitati po redu, od početka do kraja. Moguće je jednostavno otvoriti *Sadržaj*, pronaći ono što vas zanima i u roku od petnaest minuta odšetati prepuni novih ideja koje ćete istoga dana upotrijebiti.

Knjiga nije osmišljena za donošenje nekih posebnih, velikih zaključaka. Osnovna struktura, koju smo prvi puta upotrijebili u knjizi *Leading Change*, nastavlja se baviti opisivanjem stvarnosti te tako postaje koristan način razmišljanja. Značajno je to da ljudi

u organizacijama još uvijek imaju problema s provođenjem određenih promjena te kada uistinu pokušaju nešto promijeniti, rezultati obično nisu baš dojmljivi. No, obzirom da se opseg promjena iz dana u dan sve više povećava, može se zaključiti da organizacije i ljudi koji u njima rade moraju postati uspješniji u njihovom provođenju.

U kontekstu opsežnih promjena, ljudi su prirodno skloni koristiti se modelom kojeg nazivam "odluči i primijeni". Navedeni model se temelji na principu razdvajanja funkcije "odlučivanja" i "primjene" po kojem osobe koje istražuju i proučavaju nešto, moraju tražiti odobrenje za primjenu novo otkrivenog znanja od donositelja odluka (eng. *decision makers*). "Primjena" se odnosi isključivo na odgovornosti raspoređivanja zadataka, vremena za izvršenje tih zadataka i resursa za izvršenje zadataka, pripreme papirologije i organiziranja sastanaka. Opisani mehanizam u praksi veoma loše funkcionira zato što nema kvalitetne pripreme niti kvalitetnog praćenja procesa promjene. Iako je osmišljen za male promjene u uvjetima stabilnosti, još se uvijek često koristi. To je novo promišljanje koje sam iznio u knjizi.

Mnogo ste se bavili proučavanjem vodstva u Japanu. Da li ste primijetili neke razlike između zapadnjačkog i japanskog načina upravljanja? Da li su možda neke kulture bolje od drugih kada je u pitanju uvođenje promjena u ovom brzom svijetu u kojem danas živimo?

JK: Kultura ponekad ima veliki utjecaj, a ponekad ga uopće nema. Govorimo li o detaljima, važno je naglasiti da razlike u svijetu postoje. No, s druge strane ljudi su ljudi, a velike organizacije su velike organizacije... pojedini obrasci se ponavljaju i posvuda su jednaki, kako u zemljama trećeg svijeta tako i u razvijenim zemljama.

Govorimo li o tome da su neke kulture bolje "opremljene" za promjene od drugih, tada mislim da ključnu ulogu u tome ima brzina. Gledajući u cijelosti, ako je ritam kulture spor

tada ta "sporost" postaje ključno polazišno mjesto od kojeg sve kreće, što može predstavljati problem u današnjem suvremenom svijetu koji je sve brži i brži... No, sada govorimo o apstraktnim pretpostavkama. Osobno nikada nisam proučavao takvu situaciju.

Također se trebamo pozabaviti pitanjem obrazovanja. Naime, u kulturi koja ne cijeni obrazovanje mogu nastati veliki problemi. Kao primjer mogu navesti SAD, gdje postoji jasna korelacija između stupnja obrazovanja i veličine dohotka obzirom da živimo u svijetu sve složenijih zanimanja prožetih sve složenijom informatičkom tehnologijom.

U svojim knjigama jasno razgraničavate liderstvo i menadžment. Zašto?

JK: Razdvajanje je korisno jer ljudima omogućava jednostavan uvid u ono što rade ili pak ne rade. Problem je u tome što u velikim organizacijama mora postojati veliki broj menadžera kako bi one mogle funkcionirati, proizvoditi odnosno održavati svoje postojeće sustave na okupu. Takav je pristup jednostavan te kod njega ljudi relativno dobro upravljaju sami sobom. No, navedeni model funkcionirao je u sporim, stabilnim uvjetima kada su organizacije imale snažnu tržišnu poziciju, kada su bile pod zaštitom države ili kada su bile monopolisti.

Organizacije tada nisu imale potrebe za velikim promjenama te su mogle funkcionirati bez izraženog vodstva. Treba napomenuti da vodstvo i menadžment u navedenom kontekstu nisu povezani s hijerarhijom, već s ponašanjem ljudi. No, s povećanjem brzine u svijetu sve se mijenja. Dolazi do sve veće potrebe za promjenama te potreba za kvalitetnim vodstvom, kako bi sve veći broj ljudi te promjene mogao pratiti, postaje sve izraženija. Tvrtke koje imaju problema s opisanim procesom, koje su premalo vođene i kojima se previše menadžerira, sigurno propadaju.

U mojoj knjizi su opisani uspješni procesi promjena koji se uglavnom temelje na 70% vodstva i 30%

menadžmenta. No, prosječne tvrtke obično idu drugim putem, gdje se promjene provode sa 70% menadžerskih procesa, dok 30% odlazi na proces vođenja. Takva situacija ne funkcionira baš najbolje.

U knjizi *John P. Kotter on What Leaders Really Do* pisali ste o međuovisnosti lidera i ostalih ljudi unutar organizacije. Koliko su uistinu međuljudski odnosi važni?

JK: Smatram da su veoma važni i to u smislu što sama hijerarhija i formalni položaj jednostavno nisu dovoljni za uspješno vođenje. Formalni položaj ne povezuje dovoljno ljude, odnosno povezuje ih samo unutar određene hijerarhije, što ne možemo nazvati "međuovisnošću". Ako organizacija želi uspješno funkcionirati mora stvoriti drugačije međuljudske odnose na horizontalnoj ravnini, te odnose između ljudi različitih odjeljenja i sektora. "Osobne veze" su tipični primjeri takve vrste odnosa.

Bit će zanimljivo promatrati učinke Interneta i intraneta na međuljudske odnose, obzirom da oni povezuju grupe ljudi na način koji nije osoban u tradicionalnom smislu riječi. Pomoću njih stvaramo odnose, iako se ne vidimo niti osobno poznajemo. Takve virtualne zajednice pomažu nam obaviti posao iako se ljudi nikada ne vide licem-u-lice. Činjenica je da važnost Interneta raste te će biti vrlo zanimljivo promatrati daljnji razvoj situacije.

Ukoliko se opseg promjena u poslovanju i samom životu nastavi i dalje povećavati, pretpostavka je da će lideri morati biti sve kreativniji i fleksibilniji, ne samo kako bi se prilagodili promjenjivom okruženju već kako bi istinski vodili, radije negoli slijedili. Smatrate li da Internet unosi nove izazove u navedeni proces?

JK: Već je danas tako, a sigurno je da će tako biti i u budućnosti... Internet zasigurno donosi nove izazove jer postoji određena nesigurnost u svezi njegove primjene i svrhe. Pogledajte samo na koji način ljudi pokušavaju ući u biznis e-trgovanja na Internetu. U velikom broju

slučajeva putovanje je prožeto nesigurnošću. Ljudi ne znaju što rade, a kako do sada nisu radili ništa slično nemaju izgrađenu vlastitu "povijest", kao ni povijest drugih osoba na koju bi se mogli osloniti.

Navedeno je postalo središtem moga zanimanja. Veliki broj tvrtki se pokušava uključiti u internetsku trgovinu stvarajući u tom procesu novu industriju. Tvrtke i njihove strategije se stalno mijenjaju, a da nitko uistinu nije upoznat s osnovnim "pravilima igre" poput stvaranja pravog proizvoda, definiranja njegove cijene i načina distribucije. Mnogo je nepoznanica, prilično neshvatljivih u usporedbi s tradicionalnim modelom poslovanja. Kreativnost i inovacije su zasigurno od velike pomoći u ovakvim okolnostima, kao i brzina, sposobnost te želja i interes da se izdrži u kaotičnoj okolini.

Imate li dojam da bi se stav zaposlenika koji se tradicionalno protive promjenama, dakle onih na hijerarhijski nižim položajima, mogao u dogledno vrijeme izmijeniti?

JK: Možda. Zaposlenici zasigurno lakše prihvaćaju promjene jer vide da je njihovo uvođenje neizbježno. No, kada se otpor pojavi, nemojte odmah zaključivati kako su "ljudi krivi". Činjenica je da se svaki čovjek, prije ili kasnije, opire promjeni. Govorimo li o promjenama u tvrtkama, mogu reći da sam se susreo s mnogim slučajevima u kojima su izvršni direktori i njihovi zamjenici najteže od svih zaposlenika prihvaćali promjene. Ponekad je problem u srednjem menadžmentu, dakle dno hijerarhije nije isključivi izvor otpora. Dno hijerarhije najčešće razumije potrebu za promjenom i priželjkuje je obzirom da su pod pritiskom kupaca i informatičke tehnologije gurnuti u "crnu rupu" iz koje traže izlaz. Problem nije u njima, nego u ovoj "izbočini" u sredini.

Dakako, svatko može predstavljati problem i u nekim ćete situacijama problem pronaći u svim ljudima. Razlog za naše usmjeravanje pozornosti na sredinu leži u činjenici da organizacije 21. stoljeća upravo u tom segmentu generiraju višak što kod ljudi stvara legitimni osjećaj ugroženosti. Oni tada koče, umjesto da predvode promjene.

U knjizi *What Leaders Really Do*, istražili ste takve situacije i način na koji se treba nositi s njima. Postoji li neka jedinstvena formula?

JK: Mislim da mnogo pomaže spoznaja o tome da otpor ne nastaje zbog jednog, već zbog više razloga. Što bolje razumijete njihovo protivljenje, to su veće mogućnosti rješavanja problema.

U knjizi koju trenutno pišem govorim o različitim uzrocima otpora na promjene; neki se ljudi opiru promjenama jer misle da je oko njih sve u redu te da ništa stoga ne treba mijenjati. Drugi se opiru jer su preplašeni, "paralizirani" ili nemaju povjerenja u ljude koji vode promjene. Ima i onih kojima vizija, duh promjene, nema ama baš nikakvog smisla. Neki se pak opiru promjenama jer nikada nisu čuli za viziju te stoga žive u nekoj vrsti vakuuma. Iako ti ljudi ustvari ne znaju što bi trebali raditi, vrhu organizacijske piramide čini se kao da se oni opiru promjenama.

Neki ljudi nisu spremni za promjene jer su na neki način ukalupljeni, ne raspoložu s potrebnim informacijama i obrazovanjem koji su im potrebni kako bi nešto poduzeli. Neki pak imaju nadređenog koji ih pritišće, negdje postoji sustav koji ih kažnjava ako učine ono što je potrebno (u slučaju da inicijativa za promjenom nije autorizirana od strane nadređenih, često se događa da djelatnik bude kažnjen, bez obzira na opravdanost njegove inicijative. To zatim dovodi do smanjenja broja inicijativa u sustavu te do negativnog spiralnog kretanja - op. ured.). Drugi se opiru jer primjećuju da tekući napori za promjenom ne donose željene rezultate. Iako su na samom početku entuzijastično podupirali promjene, tijekom vremena odustaju. Stoga je važno uočiti da je potrebno razviti različite pristupe kod suočavanju sa spomenutim vrstama otpora.

Koje ste promjene zamijetili u poslovnom okruženju prilikom istraživanja za potrebe Vaše knjige?

JK: Najveća je, naravno, da se sve ubrzava, te da nesigurnost istovremeno raste. To znači da postoje dvije glavne promjene:

1. Broj promjena s kojima se treba nositi je u stalnom porastu,
2. Vrijeme potrebno za uvođenje tih promjena se rapidno smanjuje.

Prije nekih 10-ak godina još ste mogli reći: "To smo radili na taj i taj način. Odlično je funkcioniralo." No, obzirom da je brzina poslovanja tada bila mnogo manja, pitanje je da li ista rješenja još uvijek djeluju.

Danas si više jednostavno ne možete priuštiti da potrošite nekoliko godina u pokušajima da potaknete ljude da nešto učine. Postojale su određene situacije i vremena kada je to bilo moguće. U današnje vrijeme više nije. Primjera radi, u prošlim vremenima ste, recimo, mogli čekati osamnaest mjeseci do prvog kratkoročnog uspjeha. Danas imate na raspolaganju svega polovicu toga vremena. Ne uspijete li, mogli biste se naći u velikim problemima.

Koji su najveći izazovi lidera u budućnosti?

JK: Radi se o istom trendu. Morat će pokazati svoje pravo lice, "odigrati svoju igru" i prisiliti tvrtke koje su do sada bile "usidrene u relativno sigurnoj luci" da koračaju naprijed, sve dalje i brže, kako bi se mogle natjecati, pobijediti i služiti. To je temeljni trend. Tvrtke moraju ići dalje, sve brže i u pravom smjeru jer će u protivnom zapasti u velike probleme.



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2005.
This translated article is published by arrangement with
Emerald group Publishing limited, UK

Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

