



**Rosabeth Moss Kanter** je profesorica poslovnog upravljanja na Harvard Business School. Stručnjak je za poslovnu strategiju, inovacije i upravljanje strateškim i organizacijskim promjenama. Radi kao savjetnica uprava velikih korporacija te vlada država širom svijeta.

Bivša je urednica časopisa Harvard Business Review, autorica i koautorica mnogih značajnih knjiga među kojima se nalaze uspješnice poput *Men and Women of the Corporation*, *The Change Masters*, *When Giants Learn to Dance* i *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. Njezine posljednje knjige su *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management* i zbirka radova *Innovation Masters*.

## Razgovor s Rosabeth Moss Kanter Sarah Powell

U ovom broju q21 prenosimo vam razgovor s profesoricom Rosabeth Moss Kanter o liderstvu i strategiji u novom elektroničkom dobu, o promjeni odnosa prema zaposlenicima te o metodama za unapređenje motivacije.

**Istraživanje na kojem trenutno radite pokušava otkriti metode pomoću kojih uspješne tvrtke uspijevaju prijeći na "e- kulturu" ili "internetsku kulturu", odnosno implikacije za strategiju i liderstvo u globalno povezanim tvrtkama. Možete li nam reći nešto više o tome?**

**Rosabeth Moss Kanter:** Tvrtke se prije svega moraju pobrinuti da maksimalno otvore komunikacijske kanale među zaposlenicima, odjelima, sektorima svih razina te međunarodnim podružnicama. Otvorena komunikacija je veoma važna zato što Internet i internetska trgovina zahtijevaju drugačiju vrstu suradnje svih dijelova tvrtke.

Nadalje, lideri se moraju uskladiti s događajima koji se odvijaju u vanjskom svijetu i biti svjesni njihova utjecaja na tvrtku koju vode. Problemi koji se za neku organizaciju pojave u nekoj zemlji vrlo se brzo mogu prenijeti u svaki kutak svijeta. Na Internetu se nalaze brojne stranice na kojima vaši zaposlenici ili klijenti mogu razgovarati o vašoj tvrtki. Iz tog su razloga neke organizacije pokušale svojim zaposlenicima spriječiti uključivanja u *chat rooms*, pokušavajući zaustaviti takvu vrstu komunikacije. No, to je gotovo nemoguća misija. Ne možete spriječiti razne vrste komunikacije na Internetu uz pomoć kojih klijenti izmjenjuju svoja iskustva. Sve navedeno bi trebalo rezultirati pokušajem lidera da potaknu zaposlenike da više znaju o događajima iz vanjskog svijeta.

Udruživanja i partnerstva u doba Interneta postala su važnije komponente poslovanja, mnogo važnije negoli prije dvadesetak godina kada se globalizacija svjetskog gospodarstva nalazila na samim počecima. Iako su partnerstva oduvijek bila važna, ona su danas, budući da tvrtke iskorištavaju prednosti novih tehnologija, postala ključno značajna. Javlja se potreba za novim vrstama dobavljača, za povezivanjem s drugim ljudima, za novim načinima povezivanja proizvoda. U *Gap-u*, velikom maloprodajnom lancu odjeće iz SAD-a, otkrili su da se veliki broj kupaca raspituje o glazbi koja svira na njihovoj televizijskoj

reklami. Iz tog je razloga tvrtka odlučila povezati svoje internetske stranice sa stranicama vodećeg internetskog dobavljača glazbe kako bi zadovoljili svoje klijente. Opisani primjer predstavlja potpuno nove, drugačije vrste udruživanja i partnerstva.

Obzirom na porast značaja partnerstva, sve više ljudi unutar organizacija mora razumjeti kako njihov rad utječe na partnere. Moraju razumjeti poslovne ciljeve i potrebe svojih partnera, te imati na umu partnerstvo prilikom razvijanja vlastitih strategija. Primjerice, zrakoplovne kompanije se sve češće povezuju u globalna udruženja koja okupljaju desetak pojedinačnih prijevoznika kako bi povećale broj korisnika svojih usluga. To znači da zaposlenici tih kompanija moraju razumjeti zahtjeve partnera, odnosno moraju istovremeno biti i diplomati za partnere, ambasadori svojih tvrtki u odnosu prema partnerima te moraju uspješno rješavati situacije u kojima ciljevi njihove tvrtke nisu sukladni ciljevima partnera. Sve su to novi izazovi za organizacijske lidere.

**Često naglašavate važnost ljudi i njegovanja njihovih talenata. Smatrate li da se danas kvalitetnije iskorištavaju njihovi potencijali unutar organizacija te da su zaposlenici u većoj mjeri "osnaženi" (eng. empowerment) negoli je to bilo u 1980-im godinama?**

**Rosabeth Moss Kanter:** To, naravno, ovisi o pojedinim državama. 1980-ih su tvrtke najrazvijenijih gospodarstava svijeta, kao što su SAD i Zapadna Europa, smanjivale broj hijerarhijskih razina te na taj način i broj zaposlenika (eng. *downsizing*), provodile *reinžinjering* i tako postajale sve konkurentnije. Jasno je da se ljudi u to vrijeme nisu smatrali najvažnijim kapitalom. No, danas su tvrtke u zrelim gospodarstvima promijenile svoje stavove o značaju ljudskih potencijala što ih iznova čini konkurentnijima.

Organizacijama je danas potrebna kreativnost djelatnika, moraju izgraditi svoje ljude, a ne

samo smanjivati njihov broj kao nekada. Potrebni su im ljudi sposobni za suradnju s partnerima; ljudi koji razumiju klijente. Takvi se zadaci ne mogu samo narediti; opisane zadatke djelatnici izvršavaju isključivo zbog brige za tvrtku i njezine ciljeve. Ljudi s "novim talentima", primjerice oni koji se razumiju u nove komunikacijske tehnologije, veoma su traženi na tržištu rada.

Oskudno tržište talenata uzrok je što se organizacije danas iznimno trude zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika jer znaju da su im njihovi "unutarnji potencijali" tj. njihove sposobnosti imaginacije i kreacije dostupni isključivo na temelju slobodne volje tih ljudi. Organizacije su svjesne da su "pravi ljudi rijetkost" te se trude osmisliti primjerene sustave nagrađivanja. Obzirom da se pojavom Interneta događa da se renomirane tvrtke natječu sa "start-up" tvrtkama, njihove kulture su sve bliže. Renomirane tvrtke tako danas svojim zaposlenicima nude suvlasništvo, brigu o djeci i slično, a sve zato što žele zapošljavati mlađe ljude u reproduktivnoj dobi. Pri tome jednako ciljaju na žene kao i na muškarce. Ovakve su inicijative sve prisutnije te zaposlenicima donose povećanu korist.

Zaposlenike treba "osloboditi", dati im potrebnu moć za samostalni rad. Naime, nalazimo se u kreativnoj i neprestano promjenjivoj okolini u kojoj tvrtke nastoje osmisliti nove poslove ili proširiti postojeće, za što su im itekako potrebne nove ideje. Sve ovo znači da tvrtke cijene svoje zaposlenike.

**Često naglašavate potrebu za promjenom, no ne i ekstremnom, destabilizirajućom promjenom. Naglašavate potrebu za postizanjem ravnoteže između poticanja i provedbe određene promjene. Mislite li da je izgradnja zajedničke vizije u organizaciji također veliki izazov za lidere?**

**Rosabeth Moss Kanter:** Tvrtke s kojima surađujem vodeće su u svojim industrijama i razvijaju se velikom brzinom, s ciljem da prerastu u globalne informacijske gigante. Te prvoklasne svjetske tvrtke koje djeluju na području globalne informacijske ekonomije zasigurno dijele svoju

viziju sa zaposlenicima. Ponekad ne dijele baš svaki detalj vezan za sljedeću akviziciju koju planiraju, ali zasigurno dijele svoju viziju.

Zaposlenici najboljih tvrtki su u velikoj mjeri osviješteni pojedinci koji aktivno sudjeluju na sastancima na kojima se razgovara o smjeru u kojem tvrtka ide, o promjenama unutar industrije i korporativnim ciljevima. Uzmimo za primjer tvrtku *Allied Signal*, koja se je spojila s tvrtkom *Honeywell*. Spajanje je izvršeno u veoma kratkom vremenskom roku, a u procesu su sudjelovale stotine ljudi. Osim što su radili na spajanju dviju tvrtki, zaposlenici su paralelno radili i na razvoju planova kako bi nova kompanija koja je zadržala ime *Honeywell* osigurala vodeću poziciju u internetskom poslovanju. Sve se to odvijalo simultano... Zaposlenici su itekako bili svjesni što se događa te su u velikoj mjeri bili uključeni u kreiranje tih događaja.

**Smatrate li da su neke nacionalne kulture otvorenije za promjene od drugih, te ako jesu, da li sve veća internacionalizacija poslovanja komplicira upravljanje promjenama?**

**Rosabeth Moss Kanter:** Da, smatram da internacionalizacija uistinu komplicira upravljanje promjenama. Naime, većina je zemalja osvijestila potrebu za promjenom, ali neke su kulture prilagodljivije od drugih. Primjerice, u SAD-u je kultura poduzetništva izuzetno snažna, cijenimo novo i različito, cijenimo nove poslovne pothvate. Kod nas se ljudi cijene iako nisu uspješno završili započeti poduzetnički pothvat. Sam pokušaj, hrabrost da se nešto poduzme... to se u našoj kulturi cijeni.

Kultura SAD-a ne vjeruje u doživotno zaposlenje. Amerikanci su kreativni i maštoviti ljudi, razvijenog poduzetničkog duha, na čemu nam Europa trenutno zavidi. To znači da su kod nas mreže socijalne sigurnosti slabije razvijene, te da istovremeno ljudima nudimo veće mogućnosti. Često se događa da su naši

zaposlenici vrlo uspješni u poslu i da se lako snalaze u novim situacijama i okolnostima.

Posljednjih deset godina 20. stoljeća provela sam u Ujedinjenom Kraljevstvu radeći na različitim inicijativama: poduzetničkoj kulturi Johna Majora, zatim razvoju poduzetništva u Škotskoj itd. Istina je da se američki poduzetnički model nastoji kopirati, gdje god je to moguće. Međutim, stupanj do kojeg se promjene prihvaćaju povezan je s prevladavajućom kulturom. Tako na primjer u azijskim zemljama žive brojni kvalitetni poduzetnici kojima često ipak nedostaju neki od elemenata poslovnog uspjeha. Prije svega mislim na sposobnost da se mlađim ljudima omogući da sami razvijaju vlastite ideje što je u suprotnosti s tradicionalnim vrijednostima tog prostora, točnije s načelom senioriteta.

Usporedimo li SAD i Europu, uočavamo da su mnoge europske zemlje i njihove tvrtke disciplinirane i talentirane te da su u njima standardi obrazovanja na višoj razini. U vremenima globalizacije i informatizacije u kojima živimo, navedeno predstavlja značajnu prednost. No, da bi nešto postigli, bilo da razvijate novu tvrtku ili pokušavate promijeniti već uhodanu, potreban vam je taj žar kreativnosti, poduzetnički duh, volja i hrabrost da se započne nešto novo i preuzme rizik.

**U vašoj knjizi *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management* naglasili ste da današnje organizacije moraju motivirati svoje djelatnike na značajno drugačiji način nego u prošlosti. Govorite o potrebi za drugačijim, mnogo suptilnijim vještinama potrebnim za vođenje ljudi. Mogu li se one naučiti ili trebamo novu vrstu lidera?**

**Rosabeth Moss Kanter:** Neke vještine se sigurno mogu naučiti. Neke pak ne mogu, potrebno ih je "stvoriti". Prije svega tu mislim na misiju kao čimbenika motivacije te osjećaj ponosa kod zaposlenika kada rade za tvrtku koja pridonosi općem dobru zajednice. Mnogo se danas govori o "novim vrijednostima". No, ako pomnije promotrite te "nove vrijednosti" vidjet ćete da one i nisu tako nove. Mislim da su te vrijednosti mnogi lideri

oduvijek gajili u sebi. Problem je bio u tome što im organizacije nisu dozvoljavale njihovo iskazivanje.

Sadržaj mnogih programa promjene usmjeren je upravo na slobodno izražavanje tih novih vrijednosti. U SAD-u i Europi sve više kompanija preuzima sve veću društvenu odgovornost. Takva situacija vrlo je motivirajuća za zaposlenike.

Nadalje, učenje je isto tako snažan čimbenik motivacije, pa bi lideri trebali razmisliti o tome da ljudima osiguraju poticajne uvjete za učenje.

Većina motivacijskih čimbenika može se ugraditi u organizacijski sustav. No, u tom je procesu poželjna osjetljivost na pojedinca, kako bi se prepoznale njegove potrebe i kreirala situacija koju će taj čovjek doživjeti poticajnom. Opisana osjetljivost je neophodna modernim liderima za uspješno obavljanje posla. Ovdje djelomično govorim o empatiji, ali i o fleksibilnosti, odnosno volji da se, primjerice, zaposlenicima s posebnim obiteljskim potrebama koji ne mogu raditi u tradicionalno radno vrijeme, ponude alternativna rješenja.

Na kraju moram naglasiti da bi lideri morali biti mnogo fleksibilniji, ali ne mogu sa sigurnošću tvrditi da li se kvaliteta fleksibilnosti može steći učenjem ili ne može. Smatram da će u budućnosti sposobnost naređivanja kao osnovna kvaliteta lidera biti zamijenjena s kvalitetom "osjetljivost za potrebe drugih".



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

