



Marko Lučić, član Uprave i urednik,  
Quantum21.net, qLife

## Uvodnik

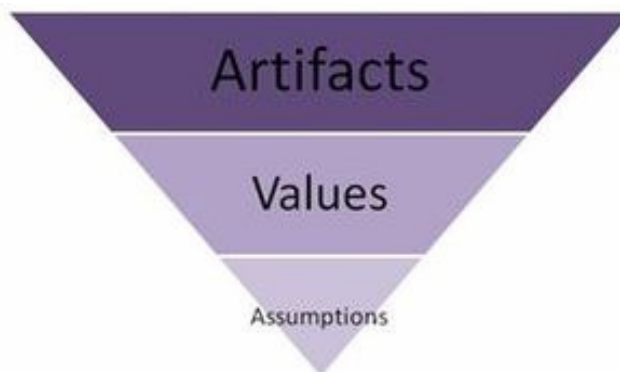
Marko Lučić

Nedavno održanu obljetnicu 25. godina osnutka IEDC – Poslovne škole Bled nestrpljivo sam iščekivao iz jednog posebnog razloga: znao sam da će nam se prilikom dodjele počasne titule *Doctor Honoris Causa* govorom obratiti Edgar H. Schein, jedan od najvećih svjetskih autoriteta na području liderstva, organizacijske kulture i organizacijskog razvoja.

U svojoj bestseler knjizi *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1998., Schein je prezentirao model organizacijske kulture na tri razine:

1. Pretpostavke
2. Vrijednosti u upotrebi
3. Artefakti i ponašanje

Slika 1: Ilustracija Scheinovog modela organizacijske kulture



*Artefakti* su bilo kakvi opipljivi, konkretni elementi kulture u pojedinoj organizaciji. U artefakte primjerice spadaju: arhitektura poslovnog prostora, namještaj, pravila odijevanja, uredske šale i slično.

*Vrijednosti* se odnose na deklarirane i željene komponente organizacijske kulture. Prije svega se odnose na način govora, atmosferu, raspoloženje i duh koje predsjednik Uprave želi ugraditi u uredsko okruženje. Primjeri vrijednosti u uporabi jesu razne

organizacijske mantre tipa "profesionalnost" ili "obitelj je uvijek na prvom mjestu".

*Pretpostavke* se odnose na stvarne vrijednosti koje kultura predstavlja, a koje nisu neophodno korelirane s deklariranim vrijednostima. Obično su toliko dobro integrirane u svakodnevnu dinamiku funkcioniranja organizacije da se veoma teško primjećuju i prepoznaju iznutra.

Vjerojatno se sada pitate: "Kakve to veze ima s temom mjeseca na portalu *Quantum21.net* koja nosi naslov *Komunikacija kao ključni alat liderstva?*"

Pokušat ću odgovoriti u sljedećim rečenicama. Scheinov nam model jasno pokazuje u kojim prostorima nastaju prvo deklarirane vrijednosti, a zatim artefakti pojedine organizacijske kulture. Ako ste u trenutku čitanja ovog teksta već sakupili koju godinu radnog iskustva, te ste u svojoj karijeri više puta promijenili radno mjesto, tada dobro znate da svaka organizacija posjeduje svoje specifične *zakone ponašanja, razmišljanja i odnošenja* kako u internim tako i u eksternim odnosima. Želite li kao lideri i menadžeri promijeniti funkcioniranje sustava u kojem ste se zatekli (vlasnici vas vjerojatno upravo radi toga plaćaju), tada morate promijeniti navedene kategorije.

Želite li promijeniti navedene kategorije, tada morate znati kako i od kuda one nastaju. U tome će vam Scheinom model u mnogome pomoći: artefakti i deklarirane vrijednosti uvijek proizlaze iz *dubokih pretpostavki* koje su obično nevidljive internim dionicima. Tako smo u tren oka zašli u područje rješenja problema. Sve što sada trebate napraviti mijenjanje je *dubokih pretpostavki* čime će sustav profunkcionirati na sasvim drugačiji način. Malo morgen!

Ulaskom u domenu *dubokih pretpostavki* svaki lider, menadžer ili poslovni savjetnik počinje koračati iznimno suptilnom stazom posutom raznim opasnostima koje vrebaju na svakom koraku. Budući da ljudi, članovi organizacije,

bez obzira na kojoj se hijerarhijskoj razini nalaze NE VIDE svoje duboke pretpostavke o stvarnosti, istini, prostoru i vremenu, a istovremeno su za njih veoma vezani i s njima se poistovjećuju ("Ja sam ono što mislim"), promjene u ovoj domeni obično rezultiraju žestokim sukobima i pogoršanjem odnosa čime se narušava kohezija i harmonija sustava.

Konverzacija, prije svega u obliku *dijaloških razgovora*, jedino je sredstvo koje pomaže grupi da više-manje bezbolno istražuje pojedine duboko ukorijenjene pretpostavke kako bi zajednički došli do novih spoznaja više razine izbjegavši tako sukobe na osobnoj razini.

Tako smo osvijestili ključnu poveznicu konverzacije (najbolje u obliku dijaloga) i uspješnosti organizacije. Iako je ona posve očita, zapanjujuće je koliko često na nju zaboravljamo baveći se svakodnevnim poslovnim rutinom. Na nedavno održanoj radionici *qLife in Life* posvećenoj *dijalogu*, sudionici su kontinuirano ukazivali na paradoksalnu situaciju u njihovim tvrtkama: s jedne strane očito je koliko produktivna konverzacija, kada se ljudi smire, kada si odvoje dovoljno vremena za istraživanje problema iz različitih perspektiva, kada aktivno slušaju jedni druge, kada su otvoreni za stavove i razmišljanja drugih, kada su spremni zauzdati svoj ego kako bi sudjelovanje nalikovalo na "razgovor drugova", moćno utječe na rješavanje kompleksnih problema. S druge strane, nitko više nema vremena za komunikaciju jer su ljudi okupirani rješavanjem "važnijih problema". Štoviše, u našoj užurbanoj kulturi konverzacija se često poistovjećuje s dokolicom i besposličarenjem što dodatno utječe na činjenicu da svi zajedno sve manje komuniciramo jedni s drugima.

Lideri i menadžeri navedeni problem užurbanosti i povećane dinamičnosti svakodnevnog poslovanja rješavaju sve češćim korištenjem e-maila u zamjenu za komunikaciju *live-u-live*. U ulozi poslovnog savjetnika svakodnevno se susrećem s doista nevjerojatnim situacijama: direktori među sobom, sa svojim podređenima i nadređenima uglavnom "razgovaraju" mailovima. U pokušaju da razotkriju duboke pretpostavke, toliko suptilne i osjetljive da ih ponekad ni majstori dijaloga ne uspijevaju bezbolno iznijeti na površinu, oni koriste medij koji isključuje otprilike 90% informacija koje međusobno razmjenjujemo prilikom uobičajenog razgovora. (Istraživanja su pokazala kako 55% komunikacije licem-u-lice čini govor tijela i

kontakt očima, a 38% vokalna komunikacija u kojoj posebno važnu ulogu igra visina glasa, brzina i hitrost u govoru, glasnoća te ton kojim se obraćamo sugovorniku.) Metaforički rečeno, oni gase požar loših nalijevanjem kerozina na vatru! Radi svega navedenog, nije ni čudno što je produktivnost tima u Hrvatskoj na tako niskim razinama.

Na kraju uvodnika podijelit ću s vama savjet Margaret Wheatley koji možda zvuči previše jednostavan, ali se u praksi pokazao veoma efikasan: Sjednite i razgovarajte sa svojim ljudima. Oni će vas, bez izuzetaka, dovesti do rješenja svih problema. *Svaki sustav već sada u sebi krije sva znanja neophodna za rast i razvoj!*