

II.

SVATKO MOŽE BITI LIDER. USTVARI, MORA BITI! I TI SI TAJ.



Lider se ne rađa, liderom se postaje.

(Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKee, 2002)

Svijet nije vaš da ga iskoristavate, već da ga stvarate.

(Michael Fullan, 2008)

Liderstvo je vještina učinkovitog i pozitivnog utjecaja na grupu ljudi s kojima netko radi. Možemo ga definirati kroz tri potrebne sposobnosti: vizija, razmišljanje i osvrt.

(Luka Valjin - ispit znanja, 2. kohorta studenata
Primijenjene kognitivne znanosti, 2024)

Liderstvo se može definirati kao "stanje vođenja" ili "kvaliteta vođenja", sebe i drugih. U kulturi kolaboracije, liderstvo se ne svodi na formalne pozicije ili hijerarhijske strukture, već na **spособnost stvaranja i donošenja odluka** koje oblikuju budućnost. Liderstvo stoga nije odrednica vertikale u hijerarhijskoj ljestvici isključivo vodećih pojedinaca neke organizacije, vođe tima ili glave obitelji. Ono je **mного više od formalne pozicije i hijerarhijskih struktura**. Prema Aguilar (2016) liderstvo je put popločan osvrtnom, poniznošću i namjerom.

Liderstvo uključuje sposobnost prepoznavanja prilika i izazova te poduzimanje odgovarajućih koraka prema ostvarenju ciljeva, unatoč eventualnim preprekama. **Liderstvo stoga predstavlja rizik. Jednostavnim jezikom, liderstvo je donošenje odluka.**

Liderstvo se sastoji od sposobnosti samostalnog razmišljanja, od sposobnosti donošenja odluka temeljenih na vlastitim uvjerenjima i vrijednostima i na spremnosti da se suočimo s izazovima unatoč strahu ili nesigurnosti.

Biti lider znači imati hrabrosti zagovarati ono (u) što vjerujemo da je ispravno, čak i kad se to sukobljava s popularnim mišljenjem ili konvencionalnim pristupom.

Steve Jobs je u Apple-u često zagovarao nepopularna stajališta, poput ukidanja proizvoda koji nisu imali potencijal za rast ili inzistiranja na minimalističkom dizajnu, što je u konačnici rezultiralo inovacijama kao što su iPhone i iPad. Ove odluke su oblikovale tehnološku industriju i pokazale kako

odvažno liderstvo može dovesti do revolucionarnih promjena. **Zagovaranjem stajališta drugačijeg od *mainstreama*, vještīm verbaliziranjem i argumentiranjem svojih uvjerenja, možemo preusmjeriti tijek sastanka i donošenje odluka.** Primjerice, Jeff Bezos je tako od tvrtke Amazon, koja je krenula kao *online* knjižara, preusmjerio mnoge odluke tvrtke koja je u konačnici revolucionalizirala način na koji ljudi kupuju proizvode općenito. Howard Schultz, prije nego je postao CEO Starbucks-a, proveo je godine rada u srednjim i nižim pozicijama unutar tvrtke i radio na unaprjeđenju kulture i strategije Starbucks-a i iz tih pozicija. Maria Montessori, pedagoginja i inovatorica u obrazovanju, uspjela je utjecati na obrazovni sustav diljem svijeta razvijajući Montessori metodu u obrazovanju. Iako nije bila formalni voditelj obrazovne institucije, njezina metoda i pristup obrazovanju revolucionarno su promijenili način na koji se pristupa učenju. Brené Brown, znanstvenica i autorica, postala je utjecajna figura u području emocionalne inteligencije i liderstva kroz svoje knjige i TED govore. Iako nije bila formalni voditelj organizacija, njezino istraživanje ranjivosti, hrabrosti i autentičnosti imalo je značajan utjecaj na mnoge profesionalce i organizacije širom svijeta.

Liderstvo u kulturi kolaboracije ne krasi jednog čovjeka koji vodi cijelu priču i sve zna. Liderstvo je stvar horizontale gdje je svaki pojedinac lider. Dapače, može i mora biti.

Pozicija na organizacijskoj ljestvici i naša titula ne čine nas liderom. Liderstvo nema veze s našim socijalnim statusom, bankovnim računom ili imovinom. Liderstvo ima malo veze s autoritetom, menadžerskim vještinama ili s time tko je na

čelu i kome je nadležan. Ovaj pogled na liderstvo je duboko introspektivan i donosi jednu motivacijsku perspektivu na to što znači biti lider. Razumijevanje liderstva kao osobnog potencijala koji se može manifestirati kroz različite karakteristike liderstva, ukazuje na to da svatko može biti lider u svom životnom kontekstu.

Liderstvo se svodi na to da jedan život inspirira i motivira drugi da postane najbolja verzija sebe i da ljudi vjeruju da je nemoguće moguće.

Ključni aspekt ovakvog pristupa liderstvu uključuje **5 aspekata liderstva:**

- I. **Nezavisno razmišljanje:** Istinsko liderstvo zahtijeva sposobnost razmišljanja izvan ustaljenih okvira i donošenja odluka temeljenih na vlastitim uvjerenjima, a ne samo na temelju vanjskih očekivanja ili pritisaka.
- II. **Prevladavanje straha:** Strah je često glavna prepreka u donošenju važnih odluka. Lideri prepoznaju važnost nečega, čak i ako to uključuje rizik i spremni su izaći iz zone komfora kako bi postigli veće dobro.
- III. **Odlučnost:** Biti lider znači biti spreman donijeti odluke kada je to potrebno, čak i kad su teške ili kada postoji neizvjesnost. Lideri preuzimaju odgovornost za svoje odluke i za posljedice koje one donose.
- IV. **Vizija i prioriteti:** Lideri često imaju jasnu viziju što je važno i što žele postići. Oni znaju kako usmjeriti resurse i energiju na ono što smatraju najvažnijim, usprkos mogućim poteškoćama ili otporima.

- V. **Inspiracija drugima:** Kroz svoje primjere, lideri inspiriraju i potiču druge da također misle samostalno i djeluju u skladu sa svojim vlastitim uvjerenjima. Oni su često uzor kako se suočiti s izazovima i kako ostati dosljedan svojim vrijednostima.

Lider se brine i o zajednici. Takav pristup liderstvu ne ograničava se na poslovne ili formalne okvire, već se prožima kroz sve aspekte života, omogućujući pojedincima da predvode promjene i unaprjeđenja u bilo kojem okruženju, privatne ili profesionalne sredine. Naša pojavnost i djelovanje u privatnom kontekstu teško da su odvojivi od naše pojavnosti i djelovanja u profesionalnom kontekstu, barem što se tiče naših vrijednosti, crta ličnosti i stilova liderstva. "Ono što smo privatno teško je odvojivo od onoga što smo profesionalno (Aguilar, 2016)". Liderstvo je stoga stanje uma i odvažnost srca, a ne položaj.

Liderstvo je stanje uma i odvažnost srca.

1. Zarazno liderstvo i emocionalna inteligencija

Emocionalna inteligencija je set naučenih sposobnosti.

(Elena Aguilar)

Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja naših vlastitih osjećaja i osjećaja drugih, motiviranja sebe, te upravljanja emocijama dobro u nama samima i u našim odnosima.

(Daniel Goleman)

Emocije su zarazne. Jednako kao što je toksičan pojedinac otrov za radnu okolinu, tako radne okoline cvjetaju kad lideri kultiviraju dobre odnose, pozitivne emocije i razumijevanje među članovima organizacije. Izvrsni lideri svjesni su svog utjecaja i svoje moći, u najplemenitijem i najhumanijem smislu riječi "moć". Svjesni su da njihov rad inspirira druge da **"sanjaju više, da rade više, da jednostavno postanu više"**, kako je rekao američki predsjednik John Quincy Adams. Prema Aguilar (2016), emocionalna inteligencija predstavlja temelj za izgradnju odnosa od povjerenja, učinkovitu interpersonalnu komunikaciju, prilagodljivost, upravljanje vremenom, empatiju, donošenje odluka, suradnju, prezentacijske vještine, regulaciju stresa, kontrolu ljutnje, suočavanje s promjenama i razvoj otpornosti.

Izraz "emocionalna inteligencija" prvi put su upotrijebili psiholozi Peter Salovey s Harvarda i John Mayer sa Sveučilišta u New Hampshireu (1989), nazvavši tako skup sljedećih emocionalnih osobina važnih za uspješnost pojedinca:

empatija, izražavanje i shvaćanje vlastitih osjećaja, samosvladavanje, neovisnost, prilagodljivost, dopadljivost, sposobnost rješavanja problema u suradnji s drugima, upornost, prijateljsko ponašanje, ljubaznost i poštovanje. Prema Shapiro (1997), istraživanja pokazuju da su entuzijazam koji dijete pokazuje u učenju i njegova omiljenost među vršnjacima na igralištu važni za njegovu uspješnost na poslu i braku dvadeset godina kasnije. Daniel Goleman popularizirao je koncept emocionalne inteligencije u knjizi "Emocionalna inteligencija" (1995).

Emocionalna inteligencija ima četiri komponente (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002): samosvijest, samovođenje, društvenu svjesnost i odnose s drugima. **Samosvijest** je mogućnost prepoznavanja vlastitih osjećaja; **samovođenje** je sposobnost donošenja odluka o tome kako ćemo odgovoriti na vlastite osjećaje; **društvena svjesnost** sposobnost je prepoznavanja i razumijevanja osjećaja drugih ljudi; **odnosi s drugima** uključuju sposobnost rješavanja konflikata, formiranje zdravih odnosa, kolaboraciju, primanje i pružanje povratne informacije te inspiriranje ljudi oko sebe. Sve se četiri komponentne isprepliću i nadovezuju jedna na drugu.

Možemo naučiti prepoznati vlastite emocije i reagirati na prikladne načine, drugim riječima, inteligentno. Kako navodi Aguilar (2016), emocionalna inteligencija nipošto se ne odnosi na susprezanje, kontrolu, niti eliminaciju emocija, već na **prepoznavanje osjećaja kada se pojave i odabir našeg odgovora, umjesto ishitrene i nepromišljene reakcije**. Emocionalno inteligentni ljudi osnaženi su, a njihova se snaga manifestira kroz:

- ponašanje s integritetom;
- osobno zadovoljstvo i veselje;
- izgradnju snažnih i stabilnih odnosa s drugima;
- kreiranju zajednica otpornih na izazove.

Kako bismo postigli zadovoljavajuću razinu emocionalne inteligencije, ključna je **sposobnost refleksije**, koja nam omogućuje dublje razumijevanje naših reakcija i ponašanja. Osvrt (ili refleksija) je primarno sredstvo za kultiviranje emocionalne inteligencije jer sam proces vodi do formiranja novih neuralnih puteva (Aguilar, 2016). **Osvrt se može definirati kao intelektualna i afektivna aktivnost** u koju se pojedinci upuštaju kako bi istražili svoja iskustva s ciljem postizanja novih razumijevanja i vrednovanja (Boud, 1985). Osvrt možemo prakticirati individualno promišljajući ili/i vodeći bilješke; skupno u paru ili u timu verbalizirajući na glas svoja razmišljanja kao odgovore na pronicljiva pitanja (v. potpoglavlje IV.c, "Postavljanje pronicljivih pitanja" i vježbu VI.2 "Osvrt kao razgovor (i ugovor) sa samim sobom te vježbu VI.3 "Osvrt na emocionalnu inteligenciju").

Domene i kompetencije emocionalne inteligencije mogu uključivati osobne i društvene aspekte, poput samosvijesti, samoupravljanja, društvene osviještenosti i upravljanja odnosima. **Samosvijest** podrazumijeva duboko razumijevanje vlastitih emocija, kao i vlastitih jačih strana, ograničenja, vrijednosti i motiva. **Samoupravljanje** se u velikoj mjeri odnosi na kontrolu nad vlastitim emocijama i stanjem uma, kao i na sposobnost fokusiranja na prioritete i donošenje ispravnih odluka. **Društvena osviještenost** odnosi se na empatiju kao sposobnost prepoznavanja emocija u drugim ljudima.

Empatija je "*sine qua non*" za svu društvenu učinkovitost u radnom vijeku lidera" (Boyatzis i Mckee, 2005).

Navigiranje odnosima kao sposobnost da budemo uvjerljivi, da razrješavamo konflikte i da prakticiramo kolaboraciju započinje autentičnošću i djelovanjem iz perspektive vlastitih uvjerenja. Inspirativni i karizmatični lideri imaju sposobnost **poljuljati status quo** i pomicati ljude **iz stagnacije u akciju** komuniciranjem uvjerljive vizije. **Ove kompetencije nisu talenti, već naučene sposobnosti.**

O **liderstvu kao zarazi** uvjerljivo govore Goleman, Boyatzis i Mckee (2002), zatim Boyatzis, Smith i Van Oosten (2019) vezujući koncept zaraze primarno uz emocionalnu inteligenciju, oslanjajući se na pretpostavku da ukoliko je lider emocionalno inteligentan, može pozitivno utjecati na emocionalnu klimu cijele organizacije. To stvara okruženje u kojem suradnici osjećaju sigurnost, povjerenje i motivaciju za rad. Autori (Goleman et al., 2002; Boyatzis et al., 2019) naglašavaju kako emocionalno inteligentni lideri koriste svoju sposobnost razumijevanja i empatije kako bi inspirirali i poticali svoje timove na postizanje zajedničkih ciljeva. To čini **emocionalnu inteligenciju** ne samo **ključnom komponentom uspješnog liderstva**, već i **"zaraznim" faktorom koji može transformirati cijelu organizacijsku kulturu.**

Emocionalna inteligencija lidera omogućuje mu da prepozna, razumije i upravlja vlastitim emocijama i emocijama drugih.

U kontekstu utjecaja na druge ljude oko nas, Boyatzis et al.

(2019) uvode pojam **emotional contagion**, u doslovnom prijevodu na hrvatski jezik, **emocionalna zaraza**, što se odnosi na fenomen neizrečene i često nesvjesne razmjene emocija među ljudima koja se događa u svega nekoliko sekundi. Jednako kao što lider može "zaraziti" svoje ljude svojim entuzijazmom i pozitivnim poletom, tako ih može "zaraziti" i negativnošću i zlim slutnjama. Stoga lider mora pripaziti koje riječi bira i kako kontrolira vlastite emocije.

Svatko od nas, bez obzira na svoje iskustvo ili stupanj obrazovanja, posjeduje mnoge sposobnosti koje nas čine emocionalno inteligentnima u kolaboraciji, vođenju timova, upravljanju sukobima i uvažavanju razlika. S čvrstim dokazima iz područja neuroznanosti, menadžmenta i psihologije, razumijemo zašto je **emocionalna inteligencija izuzetno važna za osobni i profesionalni uspjeh** (Goleman, Boyatzis i McKee, 2002). Ljudi gravitiraju liderima i žele raditi s njima. Lideri manifestiraju vedre osjećaje i pozitivne misli te privlače inteligentne ljude kao da su magneti za baš takve ljude. Suprotnost su liderima oni na vodećim pozicijama koji manifestiraju iritantna ponašanja, koji su predominantni i hladni (Goleman et al., 2002, str. 11) te privlače u najbolju ruku poslušne ljude na osnovu svoje moći i/ili drugih izvanjskih faktora. Razvoj lidera je stoga i razvoj boljih ljudskih bića (Goić Petričević, 2021).

Ono na što možemo najviše utjecati kao lideri smo mi sami. Prije svakog sastanka možemo se pripremiti u smislu da razmislimo o tome **tko smo i kakvi želimo biti**. Smjeli vođe odbijaju biti ukroćeni. Oni se izražavaju u kulturi šutnje čak i kad je najrizičnije. Umjesto da prihvate bespomoćnost, oni znaju da je njihovo mišljenje važno. (Goić Petričević, 2021).

Svaki je zajednički sastanak prilika da **kultiviramo svoju emocionalnu inteligenciju i komunikacijske vještine**. Onog trenutka kada se povežemo s drugima na emocionalno siguran i zdrav način, bez zadržki i zamjerki, osjećamo pripadnost. U takvoj nam kulturi postaje manje važno ono **površno komplimentiranje** kao najniža razina prepoznavanja, postaje nam čak nevažno i **odobrenje odozgo** kao najviša razina prepoznavanja (Barkley, 2019), već uživamo u onoj srednjoj razini prepoznavanja, a to je **hvala i priznanje kolega** za trud i učinak koji postižemo svojim svakodnevnim radom. Uostalom, nisu li kolege s kojima obavljamo isti ili sličan posao i najmjerodavniji za ovakvu vrstu priznanja? Širenje leaderskih kapaciteta recipročnim *coaching* razgovorima (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog" i potpoglavlje III.5 "Vrednovanje timskog rada") ide u prilog kreiranju upravo ovakve kulture. Povećanjem razine kolegijalnog priznanja širi se i količina zadovoljstva i osjećaja pripadnosti što direktno utječe na zadržavanje zaposlenika u organizaciji, što je teško bez kulture kolegijalnosti i kolaboracije.

2. Stilovi liderstva

*Umjesto da čekamo da nam nadređeni aktivno
i kontinuirano odobrava svaki pokušaj mijenjanja
onoga što nas brine u našem okruženju, to ćemo
raditi na temelju svoje odgovornosti kao lideri.*

(Žana Goić Petričević)

Liderski identitet konstrukt je koji se istražuje najviše u području psihologije. Liderski se identitet u psihologiji istražuje kroz različite teorije koje pokušavaju objasniti proces kako se liderske osobine razvijaju i manifestiraju (Goleman, 2012; Day i Antonakis, 2012; Ibarra, Snook i Ramo, 2010). **Naš liderski identitet svakako je društveno konstruiran i oblikovan kroz interakciju s drugima, porijeklo i nasljeđe, kulturološke norme i osobna iskustva.** U osnovi, naši liderski identiteti nisu fiksni, već se razvijaju i mijenjaju kroz vrijeme i kontekst.

Goleman et al. (2002) dijele stilove liderstva na 6 kategorija:

1. **Vizionarski** (engl. *Visionary*)

Lideri vizionari znaju da je dijeljenje znanja tajna uspjeha, a kao rezultat dijele svoje znanje kolegama naširoko, transparentno i u velikoj mjeri.

2. **Coaching** (engl. *Coaching*)

Lider sa stilom *coacha* razgovara sa svojim kolegama o njihovim snovima, životnim ciljevima i karijernim ambicijama te tako izgrađuju međusobno povjerenje. Povezivanjem redovitog posla s dugoročnim

ciljevima, stvaraju smisao i drže ljude motiviranim za rad. Takvi lideri daju kontinuirani *feedback* na performans kolega.

3. **Prijateljski nastrojen** (engl. *Affiliative*)

Ovaj tip lidera veliku pažnju poklanja izgradnji odnosa, fokusirajući se na emocionalne potrebe zaposlenika više nego na poslovne ciljeve. Unatoč prednostima ovog stila, prijateljski lider ne bi trebao raditi sam budući da može zaboraviti na prioritete poslovanja.

4. **Demokratski** (engl. *Democratic*)

Demokratski stil lidera se temelji na trijadi sposobnosti iz područja emocionalne inteligencije: timskom radu i kolaboraciji, upravljanju konfliktima te utjecaju. Ovaj stil najkorisniji je kad lider želi postići konsenzus.

5. **Vođenje zadavanjem tempa** (engl. *Pacesetting*)

Ovaj lider ima izazovne i visoke ciljeve pred sobom i najuspješniji je kad radi s visoko motiviranim i kompetentnim timom. Ako vodi na pogrešan način, može imati negativan utjecaj na kulturu.

6. **Zapovjednički** (engl. *Commanding*)

Lider zapovjednik daje jasne upute i smjernice u slučaju hitnosti. Ovo je najkorisniji stil kad je potrebno postići nagli preokret.

Tko vi želite biti kao lider? Prepoznajete li kod sebe karakteristike više stilova liderstva? Kako vaše liderstvo izgleda iz perspektive drugih? Ideal leaderskog stila može se opisati kao ravnoteža između različitih stilova. Drugim riječima, podjednako bismo bili na primjer autoritativni, karizmatični, prijateljski nastrojeni, uvjerljivi, pouzdani, lepršavi i fleksibilni.

Teško je ili gotovo nemoguće da će naša ljudska priroda podjednako moći popratiti sve težnje idealu liderskog stila, niti tome treba težiti. Sasvim je ljudski imati **prevladavajući stil liderstva, svojstven pojedincu**. Drugim stilovima može se udovoljiti već samim osvještavanjem vrijednosti i kvaliteta koje prate te druge stilove. Time **samosvjesni lideri** znaju što karakterizira njihov stil, a istovremeno su otvoreni za perspektive drugih stilova koje mogu, premda nužno ne moraju, utjecati na njihovu.

Kako ističu Goleman, Boyatzis i McKee (2002), program razvoja liderstva nikako ne bi trebao biti usmjeren samo na vodeće razine organizacije, npr. menadžerske. Tri su ključne razine organizacije: **pojedinaac, tim i kultura** (Boyatzis, Smith i Van Oosten, 2019). Programi razvoja liderstva često posve ignoriraju kulturu koja, nepromijenjena, ne može iznijeti teret novih ideja i inicijativa pa su time i novi "razvijeni lideri" često i neuspješni. Inspirirani novim programom stručnog usavršavanja, facilitiranim izvana, lideri se vrte u svoju zbilju i "tresnu" suočeni s preprekama jer osjete oštar kontrast između kulture u kojoj rade i one moguće o kojoj su slušali. Kultura jednostavno ne može podnijeti drastične promjene naprečac. Na primjer, po povratku sa stručnog usavršavanja na temu "transparentnosti u komunikaciji", lider pokušava prakticirati transparentnost u radnim skupinama i na sastancima u svom radnom okruženju. Međutim, transparentnost nije **općeprihvaćena norma kulture** kojoj pripada, niti je **zajednički definirana**, stoga pojedinci imaju različito tumačenje te iste riječi. Pretpostavimo da dotični lider interpretira riječ "transparentnost" kao potpunu "iskrenost" i "otvorenost" i nehotice podijeli informacije među ostalim članovima kolektiva i iskaže svoje mišljenje o danoj situaciji.

Neminovno, nenaviknuti na ovakav obrazac ponašanja, ljudi počinju tračati i dijeliti svoje verzije prepričanih detalja. Zatim lidera pozove uprava te dobije opomenu ili otkaz. Premda je demonstrirao nove obrasce ponašanja u najboljoj namjeri i za dobrobit organizacije, lider je "tresnuo", odnosno doživio neuspjeh.

Program razvoja liderstva (engl. *leadership development*)

treba sagledavati kao proces koji zahvaća sve razine i ima dugotrajan učinak, umjesto kao program koji zahvaća pojedince i ima kratkoročan učinak, često i negativan.

Facilitacija stručnog usavršavanja "iznutra" je najplodonosnija radom na svim razinama poslovanja

kako bi imala dugoročan i održiv učinak na kulturu organizacije. Rad iznutra idealno podrazumijeva i raspolaganje unutarnjim resursima u facilitaciji stručnog usavršavanja, primjerice u pogledu programa za razvoj liderstva. Drugim riječima, nećemo angažirati facilitatore izvana da nam "uliju pamet unutra", već ćemo razabrati što smo sljedeće spremni naučiti te to diferencirati prema pojedinim razinama organizacije, a facilitatorske uloge dodijeliti pojedincima iznutra. Ovo je moguće postići samo ako smo vješti u vođenju nekog od strukturiranih oblika diskursa i sposobni dobro osluškivati svoju okolinu, a to ćemo neopterećeno i lepršavo biti u stanju učiniti ako našu okolinu krase dobar diskurs i snažna kultura kolaboracije.

Kako smo opisali u potpoglavlju II.4 "Snažno timsko okruženje", tim putem **krenut ćemo polako da bismo kasnije ubrzali**. Drugim riječima, uložiti ćemo vrijeme u razradu i

razvoj diskursa u organizaciji i primjerice interno facilitirati protokole za uspostavu zajedničkih i dogovorenih obrazaca i normi ponašanja, primjerice za pružanje i primanje povratne informacije, za kalibriranje tumačenja (v. potpoglavlje V.g "Tri razine teksta" i V.h "Renderiranje teksta"), a potom i sadržajno zahtjevnije protokole, poput onih za analizu dileme (v. potpoglavlje V.b "Analiza dileme") ili za dijeljenje i slavljenje uspjeha (v. potpoglavlje V.c "Dijeljenje i slavljenje uspjeha").

Protokoli za kolaboraciju učinkovite su strategije za uspostavu diskursa, kalibriranje očekivanja i poimanja temeljne terminologije u organizaciji, kao i normi i obrazaca ponašanja (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju").

U nastojanju da liderski povedemo promjenu u našoj organizaciji, primjerice kako bismo promijenili način na koji vodimo sastanke na sljedeći način: uvođenjem protokolarne strukture, prikazivanjem glavnog pitanja tijekom cijelog trajanja sastanka, korištenjem mjerača vremena i aplikacija za praćenje pojedinačne aktivnosti u grupi; moramo procijeniti "stupanj spremnosti" članova grupe za to što uvodimo, odnosno promjenu. Drugim riječima, s jedne strane ne želimo biti previše ismijani, niti olako shvaćeni, a s druge strane želimo ostati fleksibilni i dozvoliti vrijeme pokušaja i pogreške za eksperimentiranje s novim načinom rada. Da bismo "pripremili teren" za uspjeh, možemo primjerice iskomunicirati naš plan nekolicini (potencijalnih) saveznika koji će objeručke prionuti u novitete i time modelirati prihvaćanje promjene za ostatak grupe. Time smo si vjerojatno osigurali dobar polet na početku. Međutim, valja imati na umu da su **savezništva i razne suradničke konstelacije promjenjive prirode** i da

su često **uvjetovane razinom moći** koju lider posjeduje u vertikali hijerarhije organizacije. Stoga, ne smijemo se opustiti. Nakon što smo kreirali dobar trenutak, moramo imati na umu dugoročnu održivost i nastaviti poticati intrinzične izvore i motivatore kod članova grupe za njihovo **svojevoljno sudjelovanje, iznad razine poslušnosti**. Drugim riječima, kao lideri vodit ćemo *coaching* razgovore (v. potpoglavlje II.6 "Liderstvo kao *coaching*") u vidu kolegijalnog dijaloga (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog") u osvrtnu na prethodna iskustva (npr. na sastanak proveden novom metodom) i/ili u planiranju i predviđanju budućnosti. Na taj ćemo način pomoći ljudima da ekspanzivnije promišljaju o promjeni i postići to da internaliziraju poimanja razmjera promjene. **O kojem god da se liderskom stilu radilo, rezultat vođenja kolegijalnog dijaloga biti će savezništvo temeljeno na povjerljivim recipročnim odnosima koje ne mora ovisiti o našoj razini moći, niti poziciji u vertikali hijerarhije organizacije, jer smo ljudima dali smisao i značaj.**

Važno je razumjeti razmjere promjena koje planiramo uvesti kao i razinu prijemчивosti kod ljudi i njihove spremnosti na stupanj promjene. Uvjerljivim uvodnim govorom možemo odraditi dobar dio posla i podići razinu prijemчивosti, što će nam olakšati put k podizanju spremnosti na promjenu. Međutim, jedan inspirativan govor nije dostatan za provođenje novih praksi i održavanje naših nastojanja. Važno je ustrajati u nastojanjima i pronaći pravu mjeru za uvođenje promjena. ***Perceived weirdness index*** pojam je koji uvode Goleman et al. (2002), a koji možemo interpretirati kao **percipirani stupanj spremnosti za promjenu** koju lider mora prepoznati kako bi:

1. pokušao odrediti što kolege mogu podnijeti, kako ne

bi uvodio previše promjena odjednom (iako nije riječ o kvantiteti!)

2. stvorio siguran prostor za učenje, učinio ga izazovnim, ali ne i previše rizičnim

Važno je stoga stvoriti siguran prostor za učenje koji je stimulativan i izazovan, ali ne i previše rizičan. Kroz kontinuirano ulaganje u sve tri razine organizacije – pojedinca, tim i kulturu, stvaramo temelje za dugoročan uspjeh i održiv rast.

3. Sindrom žrtve

*Između podražaja i odgovora nalazi se prostor. U tome
prostoru je naša moć da izaberemo svoj odgovor.
U našim odgovorima leži naš rast i sloboda.*

(Viktor Frankl)

Svakodnevno se suočavajući sa stresom, administrativnim obavezama, gašenjem požara, suočavanjem s krizama, dajemo cijele sebe, težimo izvrsnošću, zadajemo si ciljeve i postizemo rezultate. Postajemo utjecajni i nastojimo iskoristiti svoju moć za veće dobro. I učinkoviti smo lideri. Neko vrijeme. Paradoksalno, naša učinkovitost pridonosi razvoju **sindroma žrtve**. Puno se dajemo i u jednom se trenutno dajemo previše dok naposljetku ne počinjemo biti neučinkoviti. Dali smo previše pristanaka u nizu angažmana jer smo ili imali osjećaj da to možemo, odnosno moramo ili/i smo htjeli ugoditi ne znajući reći "Ne". U fazama stresa, umjesto promišljenog i emocionalno inteligentnog odgovora na određenu situaciju, mi nepromišljeno reagiramo. Umjesto da se usredotočimo na značaj svoga rada i na preraspodjelu posla (v. potpoglavlje III.7 "Suvremene metode delegiranja) odabirom onoga iza čega stojimo, mi se zaokupiramo veličinom svog posla. **Tu se gubi osjećaj ispunjenosti i prevladava osjećaj preopterećenosti.**

Kako ističu Boyatzis i McKee (2005), kad osjetimo da gubimo razumijevanje, utjecaj i kontrolu nad događajima i situacijama, **pod stresom smo**. Odjednom svijet počinjemo doživljavati kao prijetnju. Pod stresom smo u situacijama i interakcijama koje inače ne bismo doživljavali stresnima. **Kad zaglavimo sa sindromom žrtve, možemo razviti negativne**

navike uma i negativne obrasce ponašanja. Nenamjerno, često nesvjesno, razvijamo obrambene mehanizme koji nas štite od nelagode i emocionalnog tereta.

Sindrom žrtve može se manifestirati kroz:

- pretjerivanje i preuveličavanje u određenim situacijama;
- nepromišljeno riskiranje,
- cinizam,
- traženje izgovora,
- okrivljavanje drugih ljudi i drugih okolnosti za probleme.

Sve su to **obrambeni mehanizmi** koji nas odводе još dublje u disonancu, ne rješavajući naše probleme. Ovakvi negativni obrasci ponašanja mogu rezultirati fenomenom "**stvaranja svojih vlastitih čudovišta**" (Boyatzis i McKee, 2005, str. 48) gdje organizacije potiču učinkovitost i ostvarivanje rezultata bez obzira na negativan utjecaj koji nepoželjni obrasci ponašanja imaju na pojedinca i kulturu organizacije. U takvoj organizaciji zaposlenici izbjegavaju suočavanje s vodećim, koji tako ima **dojam lojalnosti i iskrenosti**, ne primjećujući da kolege izbjegavaju angažman na koji ih poziva, jer, između ostalog, podiže ljestvicu očekujući savršenstvo, premda je istovremeno emocionalno nedostupan (Boyatzis i McKee, 2005, str. 51). Ovakvi obrasci ponašanja lidera udaljavaju kolektiv dane organizacije od ideala kulture kolaboracije koja može cvjetati jedino u okruženju u kojem **ljudi mogu istinski biti ono što jesu, gdje se svatko osjeća kao da pripada**, gdje se podjela zadataka odvija na suvremen način i gdje se uspjeh svake

osobe slavi u duhu napretka tima i organizacije u cijelosti.

Zaključno, liderstvo je stil života i stil rada. Lider ustvari mora biti malo "lijen" u smislu da se liderstvo ne tiče toliko koliko toga znate, već koliko ste sposobni potaknuti druge da rade, kako ističe i Maxwell (2010). "Lijenost" možemo protumačiti i kao strpljivost i ostavljanje prostora drugima da se ostvare, na temelju povjerenja u sposobnosti drugih, čime se izbjegava sindrom žrtve.

4. Snažno timsko okruženje kao imperativ poslovnih okruženja

Postotak vremena u kojem ljudi osjećaju pozitivne emocije na poslu jedan je od najsnažnijih prediktora zadovoljstva i vjerojatnosti otkaza.

(Daniel Goleman, Richard Boyatzis i Annie McKee)

Počinje radikalna vlast digitalnoga svijeta, a čovjek u njemu nema uporišta u kojem bi se osjećao sigurnim i zaštićenim.

(Miroslav Tuđman)

Snažno timsko okruženje po načelu "**svi za jednoga, jedan za sve**" možemo stvoriti ako prvenstveno prevladava osjećaj pripadnosti timu. Do tog osjećaja najbrže ćemo doći ako krenemo polako da bismo kasnije ubrzali. Što to znači? To znači da ćemo uložiti dovoljno vremena za dogovaranje normi ponašanja i kalibriranje očekivanja koji će sačinjavati velik dio naše kulture, stoga ih ne smijemo prepustiti slučaju. To znači da ćemo namjerno i neumorno nastojati biti uključivi, uvažavati doprinose svih pojedinaca i cijeniti različitost, bez obzira na eventualne usputne sumnje. **Vjerovat ćemo procesu.** Dozvolit ćemo da svaki pojedinac iskorači s onim najboljim što ima, a to može učiniti samo ako se osjeća prihvaćenim i uvaženim.

Kao praktično sredstvo za uspostavu kolegijalnih odnosa, možemo usvojiti cjeloviti komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog") koji će nam služiti kao alat za vođenje *coaching* razgovora i uspostavu recipročnih kolegijalnih odnosa, alat vrlo koristan upravo za kreiranje snažnog timskog okruženja

temeljenog na učenju i rastu svakog pojedinca. Kvalitetom komunikacije radit ćemo na kulturi i osjećaju pripadnosti. Organizacije promaše putanju kad krenu prvo putem razvojnih programa, stručnih usavršavanja za pojedince i sl. Efekt koji se često dogodi jest da kultura ne može "podnijeti", kamoli izdržati nove ideale i ideje koje bi pojedinac donio sa sobom izvana. Rad iznutra je neophodan.

Rad "iznutra" počinje radom na sebi svakog pojedinca. Razvoj ideja ne može biti preteča razvoju ljudi.

Rad na sebi počinje refleksijom i osvještavanjem. Osvrtom na svoja ponašanja, utjecaj na druge ljude, svoja iskustva, povratne informacije iz okoline. **Samosvjesni lideri su i refleksivni praktičari**, zainteresirani za različite perspektive poimanja i manje skloni prenapuhavanju značaja svoje uloge. Dojam o vlastitoj uspješnosti i važnosti kod refleksivnih lidera neće biti u nesrazmjeru s dojmom ostalih članova tima, o liderovoj uspješnosti i važnosti. Prema rezultatima ocjena promatrača koji su ocjenjivali menadžere u vezi s ponašanjem sklonim neuspjehu u karijeri, analiza koja je uključivala 1742 europska menadžera (Gentry, 2007) otkrila je značajne razlike, pri čemu su menadžeri često precijenili svoje sposobnosti u odnosu na ocjene promatrača, među kojima je bilo "podređenih", kolega i "nadređenih". Ovi menadžeri s neusklađenim ocjenama bili su skloniji budućem neuspjehu, a nesrazmjer se povećavao s višim razinama menadžmenta, uglavnom zbog pretjeranog samoocjenjivanja i dojma o vlastitom uspjehu i vlastitoj važnosti.

Stvaranje snažnog timskog okruženja temeljenog na učenju i individualnom rastu postaje imperativ za svako poslovno okruženje. osobni rast i razvoj utječe na rast i razvoj čitavog tima pa tako i organizacije. Takvo okruženje ne samo da omogućava organizaciji da **uči i raste**, već također stvara **dijeljeni osjećaj vrijednosti i zajedništva** među članovima tima. Snažna kultura kolaboracije također smanjuje fluktuaciju zaposlenika. Kada se poslodavci posvete izgradnji ovakve kulture, mogu s povjerenjem reći: "Nitko nije nezamjenjiv" — što je ključno za opstanak i prosperitet organizacije.

Bitno je odmaknuti se od starih uvjerenja koja podržavaju zadržavanje vještina i znanja unutar pojedinaca, bilo iz sebičnosti ili straha da će pojedinac napustiti organizaciju nakon što ga se "nauči poslu". Takav stav ne samo da ograničava razvoj pojedinca, već i cijele organizacije, čineći je ranjivijom u dinamičnom poslovnom okruženju. Ako se to i dogodi i ako je poslodavac kvalitetan, moći će zaposliti drugog djelatnika koji se negdje drugdje usavršavao ili će ga preostali tim podučiti ili će se člana tima u odlasku zadužiti za sukcesivni plan i proces nasljedovanja novog člana.

Stvaranje snažnog timskog okruženja temeljenog na učenju i rastu svakog pojedinca imperativ je u svakom poslovnom okruženju, kako bi i sama organizacija učila, rasla i prosperirala. Kultura se ne bi smjela srušiti odlaskom jednog ili dvoje ljudi iz organizacije.

Tu dolazimo do važnosti rasta i razvoja svakog pojedinca i to učenjem, primjenom naučenog i osvrtom i tako u krug dok

nismo zadovoljni. U takvom procesu ključnu ulogu igraju spremnost i otvorenost za promjene, kako pojedinaca tako i organizacija. Bez stalnog ulaganja u osobni i timski napredak, kultura kolaboracije ostaje samo ideja. Svaki iskorak za boljitak i zajedništvo, osvrt na iskustvo, revizija postojećeg stanja, sve su to odlike liderstva koje su vrlo prisutne u horizontalnom liderstvu koje krase kulturu kolaboracije. Poslodavac pri tom mora biti snažna osoba koja "dozvoljava" da se kultura kolaboracije ostvaruje svaki dan poslovanja. **Poslodavac kao snažan lider ne treperi pred nepredvidljivim.** Nije ga lako iznenaditi, niti šokirati. **Kultura kolaboracije nije izvediva ako je "šef" naučio kontrolirati sve aspekte poslovanja i držati konce u rukama bez previše povjerenja u svoje djelatnike.** Tada imamo **kulturu šefovanja, "podređenih" i "nadređenih"**, dok ti koncepti u kulturi kolaboracije jednostavno ne postoje.

U literaturi možemo naići na rezultate istraživanja koji primjerice iznose da je "u pregledu istraživanja literature o liderstvu posljednjih nekoliko desetljeća jedan od svaka dva lidera ili menadžera procijenjen kao neučinkovit, nekompetentan, pogrešno zaposlen" (Gentry, prema Pfeffer, 2015), što znači da su 50% lidera neuspješni, čime autor izjednačuje pojam liderstva s pojmom menadžerstva, stoga je važno ovakve podatke sagledati s oprezom i pripaziti kako tumačimo i kako se tumači ponuđena terminologija. Pfeffer (2015) upozorava na pretjeranu nerealnost romanticizirane literature o liderstvu koja zagovara stajališta i vrijednosti kakve u realnom svijetu ne funkcioniraju i naglašava potrebu za razvojem vještina moći, političnosti i praktičnosti liderstva, propitujući stvarnu potrebu za autentičnošću, iskrenošću, skromnošću, govorenju istine te uspostavi povjerenja. Pfeffer se na termin lidera u velikoj mjeri referira kroz prizmu menadžera, a važno je razgraničiti

ova dva pojma, koja mogu i ne moraju imati dodirnih točaka.

U idealnom slučaju, uspješan menadžer je i dobar lider, no ne mora biti. Bitnije je da su drugi ljudi dobri lideri, svi oni uključeni u domenu rada menadžera. Dobar menadžer može biti dobar u logistici, u organizaciji rada, izvrstan detaljist i analitičar, a ustvari uopće ne mora biti dobar lider. Ta bitnije nam je da su nam ljudi s kojima radimo “bok uz bok” dobri lideri i da su sposobni donositi odluke, koliko se god malenima ili rizičnima činile. Kolegijalnom razmjenom ideja i promišljanja, kalibriranjem shvaćanja i transparentnim komuniciranjem odluka, samostalnost i zajedništvo bivaju u konstantnoj međuovisnosti u kulturi kolaboracije. **Svatko može biti lider, ustvari mora biti!**

Ne valja brkati pojmove vodstva, odnosno liderstva s pojmom menadžmenta. **Liderstvo je usko povezano s konceptom vođenja, a menadžment s pojmom upravljanja.** Ne možemo uspjeh ili neuspjeh vođa istraživati među redovima menadžera, jer mnogi od njih uistinu nisu vođe, odnosno lideri i u stvarnosti to nikad neće niti biti. To je kao da brkamo kruške i jabuke. Štoviše, stavljajući previše “tereta” na menadžera u smislu posjedovanja “psiholoških karakteristika uspješnih vođa” (Galić, 2024), opterećujemo samog menadžera u njegovu poslu koji možda uopće ne zahtijeva dobre liderske vještine. **Menadžer upravlja poslovnim procesima, a lider vodi ljude u shvaćanjima, potiče na kritičko razmišljanje, istražuje, istupa i propituje kada to smatra potrebnim.** Postavljajući prevelika očekivanja od uloge menadžera sve se više odmičemo od ideje zajedništva i podijeljene odgovornosti temeljene na autonomiji svakog pojedinca ponaosob. Što više menadžer odlučuje, to manje ljudi sami misle svojom glavom i to manje dozvoljavaju drugima da se poigraju s njihovim shvaćanjima, kako sugerira

Stephanie Borgert (2024). Ostavimo prostora za zauzimanje perspektive drugih, a tek potom zauzmimo svoju perspektivu.

Kako poimamo svoju realnost, kako definiramo "uspjeh" i "dobar", imamo li specifične i kratkoročne ciljeve u vidu ili holističku i dugoročnu viziju, sve to utječe na naše osobno liderstvo. S dugoročnim planovima dakako moramo ostaviti prostora za nepoznate prilike koje ne možemo predvidjeti, dok su s kratkoročnim ciljevima razvoj situacije i sam ishod više predvidivi. Kako Pfeffer (2015) i ističe, nerijetko u velikim kompanijama nema željenog efekta čak niti nakon dugogodišnjih ulaganja u razvojne programe u području liderstva. Problem je upravo u tome što se takvim programima za ciljnu skupinu uzimaju samo najviši rangovi organizacija, sukladno hijerarhijskoj vertikali, bez posvećivanja puno pažnje radu na kulturi organizacije, koja je nadasve horizontalna. **"Liderski potencijal mora biti razvijen na svim razinama organizacije"** (Fullan, 2008, str. 128) ističu da "lideri trebaju kreirati atmosferu u kojoj ljudi konstantno uče jedni od drugih", a "tretiranje drugih kao lidere u nastajanju je najbolji način za privući i zadržati izvrsne ljude koji će zauzvrat učiniti da organizacija u kojoj rade bude sjajna" (Pfeffer i Sutton, 2006, kako je citirano u Fullan, 2008, str. 128).

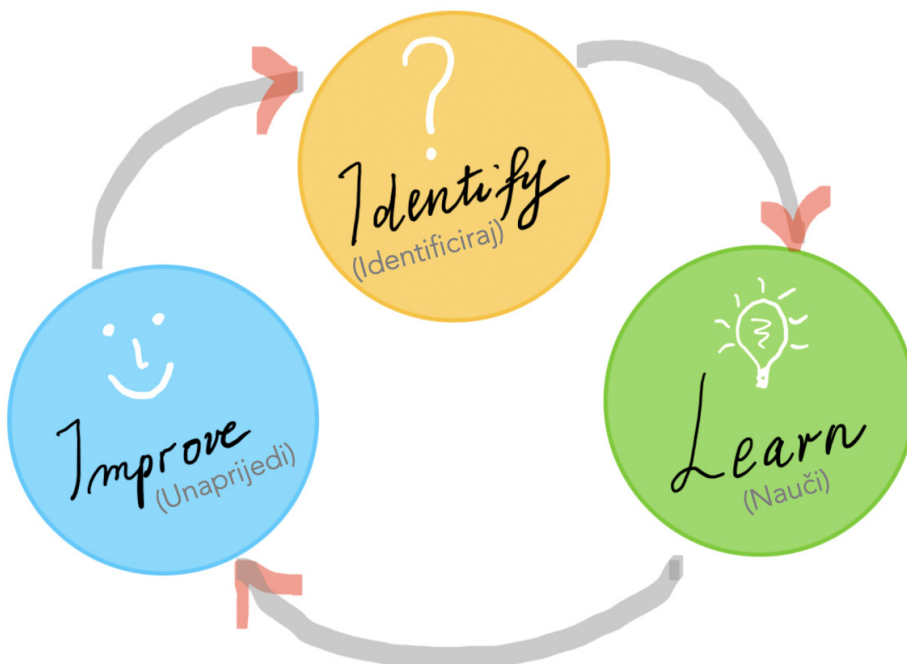
Naposlijetku, valjda istaknuti da pohađanje obrazovnih programa, stručnih usavršavanja i konferencija ne znači i ulaganje truda u promjenu obrazaca ponašanja u skladu s naučenim. **Promjene se ne događaju na osnovi inspiracije i motivacije, već na osnovi disciplinirane predanosti, prakticiranju novonaučenih metoda i primjeni novostečenih znanja.** Inspiracija i motivacija prolazni su čimbenici koji uvelike ovise o našem emotivnom stanju i/ili poticaju izvana, čemu ne

možemo prepustiti ostvarenje cilja. **Učenje "izvana" korisno je i donosi mnoge uvide, no ako naša primjena naučenog izvana nije u skladu s kontekstom iznutra, učenje će ostati na površnoj razini.** Nerealno je očekivati velike promjene preko noći na osnovi inspiracije i logičnosti onoga što smo čuli ili naučili.

Kako u svojim istraživanjima nalazi Brown (2012; str. 15), "većina se izvršnih visokopozicioniranih direktora žali na isključenost u organizacijama, nedostatak povratne informacije, strah od relevantnosti ususret brzih promjena, ističući potrebu za jasnoćom i svrhom". Činjenica jest da ako želimo oživjeti **strast i inovaciju** te potaknuti **učenje i kreativnost**, moramo **humanizirati rad, sram ne smije biti upravljačko sredstvo, a neuspjeh mora biti opcija** (Brown, 2012; str. 15). Strah od neuspjeha također je vrsta upravljačkog sredstva koje je visokoučinkovito u treniranju poslušnosti. Nadalje, nepotizam, napredovanje "po vezi" ili političkoj liniji vrste su "dužničkog ropstva" u kojem je pojedincima izazovno zagovarati vlastita stajališta, ako se ona kose s onima kojima su "dužni". Vratimo se ovdje na pojmove integriteta u kontekstu našeg osobnog liderstva i zapitajmo se kada sve nismo bili u dosluhu sa samima sobom, izazvani okolnostima da odreagiramo na određen način? Što bismo u sljedećoj sličnoj prilici napravili drugačije? Što je bilo u našoj kontroli, a što izvan nje?

5. Liderstvo kao *coaching*

Jednako kao što ni menadžerstvo ni liderstvo nisu istoznačnice, tako ni mentorstvo ni *coaching* nisu. Mentor s odlikama i vještinama *coachinga* daleko je vještiji i uspješniji u svojoj ulozi, kao što je i menadžer s vještinama liderstva. Stavimo naglasak na riječ "daleko", u smislu **dugoročnog utjecaja**, naspram **kratkoročnog učinka**. Primjerice, možemo pretpostaviti da je mentor, koji je svoju mentorsku ulogu zaslužio svojim senioritetom, iskustvom, znanjem i vještinama, uspješan u obavljanju svog posla, istog posla koji bi njegov štićenik (engl. *coachee*) obavljao drugačije, s istim ili drugačijim ishodom. Ako mentor posjeduje vještine *coachinga* i ako je spreman voditi kolegijalni dijalog sa svojim štićenikom, tada je sposoban postići onaj AHA efekt kod svog štićenika koji signalizira internalizaciju onog čemu ga je mentor poučavao (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog") i koji će u konačnici, posao za koji je obrazovan, treniran ili obučavan, obavljati na svoj, drugačiji način. *Coaching* odnosi odvijaju se u ciklusima (v. sliku 3) i mogu krenuti od bilo koje faze ciklusa; identificiranjem potrebe, učenjem ili unaprjeđenjem. Ciklus *coachinga* nikada ne završava (osim ako se tako dogovorimo) budući da unaprjeđenje nije konačna destinacija već faza koje otvara nove prilike za učenje i rast.



Slika 3. Coaching cycle Identify-Learn-Improve; ciklus coachinga identificiraj-nauči-unaprijedi (Kišiček, 2019)

Uloga *coacha* može se približiti i kroz majeutiku, gdje je majeutičar osoba koja primjenjuje majeutičku metodu (od grčke riječi "maieutike" što znači "babica" ili "porođajna vještina"). Ova metoda potječe od Sokrata, koji je koristio tehnike vođenja dijaloga kako bi pomogao sugovornicima da sami dođu do istine ili novih spoznaja (Cohen, 1990). Majeutičar ne nudi gotove odgovore, već postavlja pitanja koja potiču kritičko razmišljanje i introspekciju, omogućujući osobi da "izvuče" svoja unutarnja znanja i uvide. Majeutičar bi se, dakle, mogao opisati kao **voditelj u procesu (samo) spoznaje** ili netko tko pomaže drugima da dođu do dubljih odgovora i spoznaja kroz promišljanje i postavljanje pitanja, bez davanja gotovih rješenja.

Pojedincima moramo omogućiti da "budu svoji" i da rade stvari na svoj način. **Coaching** je stoga "način postojanja, više nego titula ili uloga koju imamo" (Boyatzis et al., 2019; str. 12). *Coaching* je "partnerstvo s pojedincem ili grupom u poticajnom i kreativnom procesu koji ih nadahnjuje da maksimalno iskoriste svoj osobni i profesionalni potencijal" (International Coaching Federation, 2024). *Coaching* ima transformacijski učinak na pojedinca, organizaciju i kulturu. Primjećujete li direktnu povezanost pojmova **coaching i liderstvo**? Kada nam netko kaže da nešto moramo učiniti i/ili promijeniti, to jednostavno nije učinkovit način održive promjene u našem ponašanju i sam (nepozvan) savjet nam i nije od neke pomoći, Kad nas netko podržava da sami jasnije vidimo u kojem se smjeru možemo dalje kretati, onda smo na putu održive promjene u ponašanju budući da smo poimanje o potrebnoj i/ili željenoj promjeni sami usvojili. Taj se učinak može postići vještinom postavljanja prave vrste pitanja u pravo vrijeme (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog").

Primjer coaching razgovora: Član tima ima poteškoća s upravljanjem vremenom i zadacima. Umjesto da direktno kažemo zaposleniku kako treba organizirati svoj radni dan, kroz kolegijalni dijalog podržimo člana tima u pronalaženju vlastitih rješenja.

Kontekst: Daniela je talentirana, ali često se osjeća preopterećenom jer ima mnogo zadataka i teško joj je odrediti prioritete. Njezina kolegica Lena, odlučuje primijeniti *coaching* pristup kao vrstu kolegijalnog dijaloga kako bi joj pomogla razviti vještine samoorganizacije.

Tijek:

- **Aktivno slušanje, parafraziranje i postavljanje pitanja razjašnjavanja:** Daniela se žali kako "ništa ne stiže" i nabraja što je sve čeka. Lena pažljivo i empatično sluša te nastavlja razgovor: "Daniela, vidim da imaš puno obaveza i da ti je stalo da sve stigneš, opiši mi kako trenutno organiziraš svoj radni dan". Dok Daniela objašnjava svoje poteškoće, Lena pažljivo sluša, povremeno postavljajući dodatna pitanja razjašnjavanja kako bi bolje razumjela njezine izazove.
- **Postavljanje pronicljivih pitanja :** Lena u nastavku razgovora upita: "Što ti se čini kao najveći izazov u organiziranju dana?" ili: "Što misliš da bi ti moglo pomoći da bolje odrediš prioritete, a da je u tvojoj kontroli?". Lena time pomaže Danieli prepoznati vlastite obrasce ponašanja i dalje razmisliti o potencijalnim rješenjima pitanjem: "Koje alternativne pristupe si već pokušala koristiti i kakve su ti rezultate dali?; ili: Što priželjkuješ? Čega se bojiš?" čime Lena pomaže Danieli razotkriti stvarne motive; ili: Što sljedeće možeš pokušati? čime Lena Danielu navodi na konkretne korake na koje će se i verbalno obvezati.
- **Pružanje i primanje povratne informacije:** Nakon što Daniela identificira nekoliko potencijalnih strategija, Lena joj pruža podršku: "To su odlične ideje, Daniela. Pitam se bi li bilo korisno započeti s malim promjenama i vidjeti kako one funkcioniraju. Kako ti mogu pomoći i podržati tvoja nastojanja? Trebaš li *accountability* partnera?"
- **Definiranje sljedećih koraka:** Zajedno, Daniela i Lena

konkretiziraju plan: "Kako bi bilo da se sljedeći tjedan fokusiraš na jednu od strategija koju si spomenula, poput pisanja plana za dan pred sobom i određivanja prioriteta? Možemo se čuti idući tjedan da vidimo kako ti ide i što još možemo prilagoditi".

Rezultat: Kroz coaching pristup, Daniela se osjeća podržano i osnaženo jer je sama došla do rješenja i konkretnih alata i strategija za poboljšanje samoorganizacije. Ovakav pristup potiče održivu promjenu u ponašanju jer Daniela usvaja promjene koje su proizašle iz njezinih vlastitih uvida i zaključaka. Drugim riječima Daniela je internalizirala postojeći problem i potencijalna rješenja, nitko joj ih nije nametnuo.

Zaključak: Ovaj primjer *coaching* razgovora ilustrira kako kolege mogu recipročno jedni drugima pomoći prepoznati i prevladati izazove kroz podržavajuć i poticajan proces, kolegijalnim dijalogom. Umjesto da direktno daju rješenja, kolege koriste *coaching* razgovor kako bi njihovi sugovornici samostalno uočili postojeće obrasce i otkrili te implementirali učinkovite strategije za rješavanje problema, što vodi do osobnog razvoja i održivih promjena. Za više primjera različitih vrsta pitanja i rečeničnih struktura v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog".

U ovakvom pristupu leži uloga lidera kao *coacha*. Slušati, promatrati, propitivati, usmjeravati. Uloga šefa je da naređuje i tradicionalno delegira, što može izvoditi na sasvim ljubazan način, ali je njegova strategija i dalje dugoročno neodrživa, kako za rast i razvoj pojedinca tako i organizacije. Lider koji djeluje kao *coach* razumije da je promjena u pojedincu i/ili organizaciji **proces koji mora biti rezultat unutarnje internalizacije, a ne događaj dirigiran izvana**. Premda postoje određeni značajni

trenutci za vrijeme vođenja coaching razgovora, poput **"AHA" trenutaka** za vrijeme kojih se odvija proces internalizacije shvaćanja i koji se mogu identificirati kao jedan događaj, oni su opet malog dosega ako se na osnovu samih shvaćanja, disciplinirano ne prakticiraju i primjenjuju novonastale ideje, kako smo već поближе opisali u potpoglavlju II. "Svatko može biti lider".

Lider u ulozi coacha vodi, sluša, promatra, propituje i usmjerava.

Nažalost, iskustveno svjedočeći i opažajući, mogu konstatirati da su vještine *coachinga* strane velikom broju ljudi na rukovodećim funkcijama, što onemogućava pojedincima na takvim pozicijama ostvariti osobni liderski potencijal. Na mnogim takvim pozicijama pojedinci umjesto da podižu i potiču ljude s kojima rade, često projiciraju svoje osjećaje, razočaranja, očekivanja i vlastite (ne)mogućnosti, time direktno i indirektno obeshrabrujući ljude oko sebe.

Coachevi umiju voditi svog "štićenika" (engl. *coachee*) da ostane fokusiran i predan cilju, osvještavajući mu što misli i osjeća. Postavljanje pravog pitanja u pravom trenutku može imati snažan transformirajući učinak.

Coaching se se u suštini svodi na vještine i tehnike aktivnog slušanja, postavljanja različitih vrsta pitanja, pružanja i primanja povratne informacije.

Nadalje, da bismo razumjeli razvoj liderstva iz perspektive kompleksnosti, od pomoći nam može biti Boyatziseva (2008; 2019) teorija promjene s namjerom (engl. *Intentional Change Theory*) na koju se možemo osloniti kada razmišljamo o tome kako bi članovi tima ostvarili svoj puni individualni potencijal i u konačnici kolektivni potencijal kao tim. Boyatzis nam kroz **5 osobnih otkrića** približava kako je upravo to moguće, kad uzmemo za cilj svih pet osobnih otkrića, u osobi može rasti novi neuronski materijal. Studenti prve kohorte studija Primijenjene kognitivne znanosti saželi su bit svakog od ovih 5 otkrića koja kao njihov nastavnik u nastavku obrazlažem:

1. otkriće: **Idealan ja – vizija željene budućnosti**

"Početak razvoja liderstva je otkriće tko osoba želi biti. To zahtijeva svijest o osobinama osobe. Povezano je s temeljnim identitetom i osjećajem da je idealno Ja dostižno. Stvaranje pozitivne vizije čini se da budi nadu (Curry, Snyder, Cook, Ruby, & Rehm, 1997; Groopman, 2004, prema Boyatzis et al. 2019), što pak potiče parasimpatički živčani sustav (PSNS) s rezultirajućim povećanjem otvorenosti, kognitivne moći i fleksibilnosti. U ovom stanju, u osobi može rasti novi neuronski materijal, proces nazvan neurogeneza" (Erikson et al., 1998, prema Boyatzis et al. 2019).

Premda se ovo otkriće odnosi na naš poziv ili svrhu koju smo pronašli u životu, što dodatno produbljuje naš osjećaj značenja i usmjerenosti, važno je imati na umu da je **disciplina ključan faktor**. Kada osoba ima jasnu viziju onoga što želi postići, ne samo da se budi nada, već se jača i motivacija koja vodi ka postizanju tog cilja. **Motivacija** je,

međutim, **hlapljiva** i temeljimo li uspjeh samo na motivaciji, bez discipline u izvođenju potrebnih koraka s ciljem, naša će se vizija srušiti kao kula od karata. Istina je da **jasna i pozitivna vizija, temeljena na idealnom 'ja', može poslužiti kao ključan izvor unutarnje snage i ustrajnosti u suočavanju s izazovima**, što će nam pomoći i da budemo disciplinirani u svojim nastojanjima. Međutim i u nedostatku jasne vizije, potrebno je "samo" **vjerovati procesu** iz kojeg će se izroditi i istančati daljnji smisao.

2. otkriće: **Pravi ja – kako se ponašamo s drugima**

"Osnovni proces u liderstvu je razumijevanje tuđe perspektive, preuzimanje tuđe perspektive i postajanje svjesnim onoga što drugi vide kada vide vas. Ovaj proces trebao bi se temeljiti na kontinuiranom povratnom informiranju iz okoline. Međutim, ova povratna informacija često je obojena tuđom nevoljkošću da pokaže svoje prave osjećaje, kao i namjernim ignoriranjem nepoželjnih informacija. Korištenje višestrukih izvora povratne informacije, poput 360-stupanjske povratne informacije, povratne informacije o ponašanju kao i psiholoških testova, može pomoći u izgradnji validnije slike pravog i idealnog sebe" (prema: Banić, Bartol, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Pravi "ja" dolazi do izražaja kroz način na koji se ponašamo i komuniciramo s drugima, a jedan od aspekata liderstva leži u sposobnosti da prepoznamo kako nas drugi doživljavaju. Ovo uključuje **razumijevanje tuđe perspektive, sposobnost sagledavanja situacije iz druge perspektive i postajanje**

svjesnim onoga što drugi vide kada promatraju nas. To podrazumijeva stalno prikupljanje povratnih informacija iz okoline kako bismo bili svjesni svojih snaga i slabosti u interakciji s drugima. Međutim, povratna informacija može biti i iskrivljena, a kako bismo mogli razlučiti što je za nas važno i relevantno, a što nevažno, važna je **razina naše samosvijesti**, koliko se dobro poznajemo i koliko smo **sposobni osvještavati i prihvaćati naše crte ličnosti, snage i slabosti**. U konačnici, povratna je informacija za nas i mi smo ti koji jesmo ili nismo u stanju prihvatiti njezine aspekte koji nas se tiču, koji nas služe i koje smatramo relevantnima, kao i odbaciti one koji nas se ne tiču, koji nas ne služe i koje ne smatramo relevantnima.

3. otkriće: **Plan učenja**

"Artikulacija načina na koje možemo doći do željenog sebe uključuje planiranje aktivnosti koje osoba želi isprobati i istražiti. Pozitivni (PEA) i negativni emocionalni atraktori (NEA) igraju ključnu ulogu u organizaciji procesa samoorganiziranja (Boyatzis et al., 2019). Osobi je potrebna podrška u obliku savjetnika, coacha ili kolege koji će djelovati kao provokator" (prema: Ivić, Katarina, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Isplanirati što ćemo naučiti i učiniti nije lako i ponekad bismo voljeli da nam netko jednostavno kaže što bi to trebalo biti i da to u kratkom vremenu poluči željeni rezultat, bez previše muke. To je jednostavno u ljudskoj prirodi. No svjesni da **znatan uspjeh iziskuje i znatan trud**, možemo sebi olakšati tako da izradimo **plan učenja i savezništvo s coachem**,

kritičkim prijateljem ili sl. Ta osoba može vršiti ulogu čak i *accountability* partnera te će nas podsjećati, čak i propitivati i provocirati kad je to potrebno, ne bi li nam pomogla u vlastitom naumu. Kao *coach* i mentor, mogu svjedočiti o učinkovitosti ovakvog pristupa savezništvom, često i sama djelujući kao **provokator/facilitator** u ovakvom odnosu, kroz ulogu *instructional coacha*, postavljajući pitanja koja izazivaju postojeće obrasce razmišljanja i pomažu štíćenicima, odnosno klijentima, ekspanzivnije razmišljati i prepoznati potencijale. Kroz zajednički rad, **definiramo specifične korake** koje osoba može poduzeti kako bi realizirala svoj plan učenja. Ovaj plan uključuje ne samo profesionalne ciljeve, već i osobne vrijednosti i želje, čime se osigurava holistički pristup razvoju.

Plan učenja stoga nije statičan dokument, već dinamičan proces koji se neprestano prilagođava novim spoznajama i promjenjivim okolnostima. Ovakav pristup omogućava pojedincima da se bolje nose s izazovima i da ostanu fokusirani na dugoročne ciljeve.

4. otkriće: **Eksperimentiranje i vježba – prakticiranje novih navika**

"Nakon što razvijete strategiju za postizanje željene verzije sebe, ključan korak u razvoju liderstva je naučiti kako je učinkovito primijeniti. To predstavlja sljedeću fazu rasta svijesti u razvoju liderstva: eksperimentiranje i prakticiranje karakteristika ponašanja učinkovitih lidera. Važnost eksperimentiranja leži u istraživanju novih ponašanja, dok je praksa bitna za utvrđivanje tih ponašanja kao nesvjesnih radnji koje se odvijaju bez dodatnog

napora. Dreyfus (2008) ističe važnost proširivanja takvih ponašanja i njihove prakse izvan radnog okruženja. Nadalje, za usvajanje ovih ponašanja potrebno je razviti svijest o vlastitoj sposobnosti da ih primijenimo na odgovarajući način. Također, kao što su pokazali Kolb i Boyatzis (1970), važno je biti u sigurnom okruženju koje pruža potrebno vrijeme i prostor za razvoj ovakvih novih sposobnosti” (prema: Paulić, Jelena, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Teško je biti ustrajan ako je okruženje osuđujuće i fiksirano k ustaljenim obrascima ponašanja. Ako je okruženje stimulativno u smjeru u kojem želimo ići, naš je rast lakši, ali **ne smije biti preriskantno** (v. razradu termina *perceived weirdness index* u glosaru pojmova i potpoglavlju II.3 “Stilovi liderstva”), inače ćemo ubrzo posustati, u strahu od osude, neprepoznavanja ili osjećaja da se borimo s vjetrenjačama. Prakticiranje novih navika tako postaje **poput učenja plesa**, igre približavanja i uzmaka, ponavljanja koraka, prilagodbe i eksperimentiranja s novim ponašanjima.

Usvajanje novih navika zahtijeva predanost, disciplinu i neprestano preispitivanje i prilagodbu uz osobni osvrt, a prava snaga lidera leži u njihovoj sposobnosti da ostane predan procesu, čak i kad rezultati nisu odmah vidljivi pa čak i onda kad su obeshrabrujući. Liderstvo se razvija kroz kontinuiranu praksu, svjesno djelovanje i spremnost da se mijenjamo i prilagođavamo novim okolnostima.

5. otkriće: **Rezonantni odnosi i grupe društvenog identiteta**

"Željena promjena kod pojedinaca zahtijeva pomoć i podršku drugih ljudi u procesu. Ti odnosi pružaju osjećaj identiteta. Coachevi, učitelji, konzultanti pa čak i prijatelji mogu biti posrednici, moderatori, tumači te izvori povratnih informacija, podrške i dopuštenja za promjenu i učenje. Kroz njihova promatranja i povratne informacije, ali najviše kroz njihovu podršku, osoba razvija osjetljivost na signale koji upućuju na mogući povratak starim obrascima. Održiva promjena na bilo kojoj razini mora uključivati razvojni rad na višim i nižim razinama" (prema: Zokić, Anamarija, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

S kime se družite? Čije savjete slušate? Tko čini vaš "trust mozgov" (engl. *brain trust*)? Uspješno liderstvo često ovisi o ljudima s kojima dijelite putovanje, onima koji vas podržavaju, čak i provociraju i vode prema naprijed. **Trust mozgov** nije samo savjetodavno tijelo, već i skupina ljudi s kojima gradite odnose od povjerenja. Oni pružaju neophodnu podršku, različite perspektive, i služe kao zrcalo za vašu refleksiju. Tako izgrađeni **rezonantni odnosi** igraju ključnu ulogu u liderskom razvoju jer omogućuju kontinuirano razmatranje vlastitih misli i postupaka, uz konstantnu podršku drugih. Rezonantni odnosi nisu samo alat za osobni razvoj, već i temelj za stvaranje kohezivnih, inovativnih timova.

Održiv uspjeh, na bilo kojoj razini, zahtijeva rad na više razina, na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini. Lideri koji

prihvaćaju ovakav **cjeloviti pristup**, balansirajući unutarnji rad na svojim uvjerenjima i sposobnostima s vanjskom podrškom i savjetima, imaju veće šanse za postizanje dugoročne i održive promjene.

Sažimajući prethodno razloženih pet otkrića, možemo konstatirati da se koncept "idealnog ja" temelji na viziji željene budućnosti i svrsi u životu, što obuhvaća prepoznavanje vlastitih snaga i slabosti u interakciji s drugima. Plan učenja, koji uključuje konkretne korake za ostvarenje željene verzije sebe, ključan je za strukturirani razvoj. Eksperimentiranje i vježbanje novih navika osigurava trajnu promjenu kroz praktičnu primjenu naučenog. Konačno, rezonantni odnosi i grupe društvenog identiteta pružaju potrebnu podršku i povratne informacije koje podržavaju održivu promjenu. Rezonantnost u odnosima odnosi se na emocionalnu inteligenciju i koristi se za opisivanje interakcija u kojima lideri uspostavljaju duboku emocionalnu vezu sa članovima tima.

Razumijevanje i implementacija ovih otkrića omogućuje pojedincima da ostvare svoj puni potencijal kao lideri. Ovaj je proces dugotrajan i zahtijeva kontinuiranu naizmjeničnu podršku i refleksiju, primjerice kroz *coaching* razgovore u vidu kolegijalnog dijaloga, modelu koji je razrađen i predložen u ovoj knjizi, što rezultira trajnim promjenama koje osnažuju ne samo pojedinca, već i cijelu organizaciju. Na taj način, **razvijamo liderstvo koje nije samo titula ili uloga, već način postojanja koji transformira ljude i njihove organizacije.**

6. Vjera u san

Imam san.

(Martin Luther King, Jr.)

Vjera u san počinje s vizijom i održava se uvjerenjem da je svaki izazov privremen, a svaka prepreka rješiva. Tako su optimisti skloni gledati na život. Optimizam se može opisati kao stanje uma koje nam omogućuje da probleme interpretiramo kao privremene i rješive, dok nas pesimizam dovodi do interpretiranja tih istih problema kao trajnih i nerješivih (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000). Optimizam je način gledanja na život. Optimistični ljudi vide čašu kao polupunu i vjeruju da će sve izaći na dobro. Kad stvari i odu postrance, vjeruju da će se to brzo promijeniti i da će stvari ubrzo krenuti na bolje. Liderska karakteristika pozitivnih ljudi je **stvaranje prilika** te svjesno i namjerno **prelaženje prepreka** na putu do cilja, kao i očekivanje onog najboljeg od drugih ljudi. Boyatzis i McKee navode da su brojne studije provedene u medicini i društvenim znanostima koje upućuju na to da što god ljudi vjeruju da će se dogoditi, dogodi se vrlo često, bez obzira da li je realistično da se to dogodi ili ne" (2005). U svijetu ispunjenom izazovima i nesigurnostima, optimizam i samoučinkovitost su ključne kvalitete koje mogu značajno utjecati na kvalitetu života. Možemo dodati da su **optimizam i zahvalnost srodni koncepti**, budući da iz perspektive zahvalnosti uočavamo ono što jest i ono čega ima, nasuprot pesimizmu i gledanju iz perspektive negativnosti, gdje uočavamo prvenstveno ono što nedostaje, čega nema. Potonje nas vodi u petlju bez kraja i kroničan osjećaj nedostatka, time i nezadovoljstva.

Optimističnost visoko korelira s emocionalnom inteligencijom, a ljudi koji su optimistični sretniji su, otporniji (engl. *resilient*) i produktivniji; duže žive, brže se oporavljaju od bolesti i efektivniji su lideri (Boyatzis i McKee, 2005). **Očekivanja kreiraju realnosti i utječu na ishode.** To nipošto ne znači da trebamo biti razočarani ako nam se nisu obistinila očekivanja gdje nismo imali utjecaj, primjerice što će netko drugi učiniti, misliti ili reći. Međutim, trebamo biti svjesni svoje moći utjecaja u svakom datom trenutku i pažljivo birati riječi koje koristimo. **Riječi oblikuju naše i tuđe stvarnosti, stoga ih treba mudro i pažljivo birati kod komuniciranja očekivanja.** Nekolicina istraživanja pokazuje snagu i učinak očekivanja u obrazovnom kontekstu u kojem su nastavnici dobili opise učenika prije nego je školska godina počela, u vidu profila učenika koji su uključivali intelektualne sposobnosti učenika, dozu znatiželje i ostale karakteristike. Nastavnicima je rečeno da su neki učenici veliki potencijal i do kraja školske godine ti učenici su uistinu ostvarivali bolje rezultate od ostalih, premda su profili učenika nasumično dodijeljeni i nisu imali veze s realnošću (Rosenthal i Jacobson, 1968; Rhinehart i Winston, 1968; Eden 1990). Kod ovog primjera možemo prepoznati efekt (auto)sugestije i ostvarenja prejudiciranih očekivanja.

Govoreći o svezi između vjere u san i sposobnosti postizanja cilja, ključan je koncept **samoučinkovitosti** (engl. *self-efficacy*) koju znanstvenici društvenih područja definiraju kao **naše poimanje onoga što možemo učiniti, na što možemo utjecati i što možemo kontrolirati** (Bandura, 1977; 1997; Freeman, 2013; Maddux, 1995; Zaccaro et al., 2010). Kao i optimizam i pesimizam, i **samoučinkovitost je rezultat kombinacije naslijeđenih tendencija i naučenih ponašanja** te također slično povezana s nečijim stavom prema životu (Maddux, 1995). Konstrukt ključan

za kreiranje kulture kolaboracije je **kolektivna učinkovitost** (engl. *collective efficacy*) koju možemo definirati kao **vjerovanje članova tima, obitelji organizacije ili pak nacije, da mogu zajednički utjecati na razvoj događaja** (Maddux, 1995). Najveće prepreke u postizanju kolektivne učinkovitosti predstavljaju oni članovi tima koje prate karakteristike pesimizma, skepticizma, cinizma i sarkazma, jer svojim riječima i često demagoškim pristupom ili kvaziuvjerljivim javnim govorom, snažno upućuju na realnost kakvu ni sami ne žele, ali kao da si ne mogu pomoći da svoje rane projiciraju na ostale i siju zlu sud. U nastojanju da se svaki glas čuje, teško je "ušutkati" te glasove koji nisu niti svjesni da su svojom negativnošću poljuljali entuzijizam onih koji ili ne dijele takva iskustva ili/i nisu snažni u svome naumu i uporni u ostvarenju vizije ili/i jednostavno ne pristaju na nepoželjne ishode kakvi god da oni bili. Činjenica jest da postoji velika vjerojatnost da će u radnom kolektivu biti pojedinaca skeptika, cinika i pesimista, čak i kliničkih poremećenih ličnosti poput narcista, makijavelista i psihopata, kao i pripadnika entuzijastičnih optimista. Jedni će širiti sumnju i pesimizam, isticati i iskazivati ishode za koje ne žele da se dogode, drugi će biti neuravnoteženi i nepredvidivi, dok će treći širiti nadu i optimizam ističući i iskazujući pozitivna očekivanja i željene ishode. Važno je pronaći ravnotežu između različitih stavova (ali ne na način da je protuteža optimizmu samo sebi svrha!) i raditi na stvaranju pozitivne radne atmosfere u kojoj se cijene različita mišljenja.

Komunikacija i timski rad mogu pomoći u prepoznavanju i rješavanju problema, dok se istovremeno potiču optimizam i pozitivna očekivanja za postizanje uspjeha. Korak dalje od verbaliziranja naših mišljenja, u komunikaciji jest **kolaborativno razmišljanje** kao prilika da pojedinci misle

zajedno i vođeni protokolima, razmišljaju na glas prije nego su oformili (i okoštali) svoje mišljenje i svoj stav (v. poglavlje V. Protokoli za kolaboraciju"). Kroz konstruktivnu komunikaciju i podržavanje jedni drugih, putem strukturiranog ili nestrukturiranog razgovora, radni kolektiv može prevladati izazove i postići značajne rezultate. Postojat će pojedinci koji vole raditi sve sami i tako ostavljati puno započetih poslova nedovršenima, kao i pojedinci koji su voljni **ne identificirati se sa svojim mišljenjem i dopustiti drugima da se zaigraju s njihovim razmišljanjem u postupku stjecanja svog mišljenja** (Borgert, 2024). Stephanie Borgert (2024) snažno zagovara **kulturu zajedničkog razmišljanja** u odnosu na kulturu u kojoj previše cijenimo spremnost i pripremljenost i dolazak na sastanke s vlastitom agendom i unaprijed prejudiciranim ishodima.

7. Kolaborativno učenje kao iskustveno, konstruktivističko i cjeloživotno

Čovjek ne uči iz iskustva, već iz osvrta na iskustvo.

(John Dewey)

Učenje podrazumijeva poniznost pred kompleksnosti.

(Michael Fullan)

Razlika kolaborativne (engl. *collaborative*) naspram kooperativne (engl. *cooperative*) kulture (v. Vennove dijagrame na slikama 1 i 2 u poglavlju I.3 “Kultura kolaboracije”) ogleda se i u kolaborativnom naspram kooperativnog učenja. Prema Barkley et al. (2004), **kooperativno učenje** obično podrazumijeva strukturirane aktivnosti u kojima su studenti podijeljeni u male grupe i rade prema specifičnim ulogama kako bi postigli zajednički cilj. Naglasak je na podjeli zadataka, a uspjeh pojedinca često ovisi o uspjehu cijele grupe. U kooperativnom učenju, nastavnik u svojoj tradicionalnoj ulozi voditelja i izvora znanja ima veću kontrolu nad procesom i postavlja jasne smjernice za rad. **Kolaborativno učenje**, s druge strane, više se oslanja na spontanu interakciju među studentima, pri čemu članovi grupe zajedno razvijaju ideje i rješavaju probleme kroz dijalog i kritičko razmišljanje. Kolaborativno učenje potiče zajedničko istraživanje i podjelu odgovornosti, dok je uloga nastavnika, odnosno voditelja, ovdje više *coachevska*. Naglasak je na stvaranju znanja kroz zajedničke diskusije, a ne na individualnim doprinosima koji se samo zbrajaju.

U **kooperativnom** je **učenju** naglasak na strukturiranoj podjeli zadataka s izraženom tradicionalnom ulogom nastavnika, odnosno voditelja, dok je u **kolaborativnom učenju** naglasak na zajedničkom procesu stvaranja znanja kroz diskurs, interakciju i slobodniju organizaciju grupe, odnosno tima.

Prije 20-ak godina, u obrazovanju se na kolaborativno učenje gledalo kao na inovaciju u učenju i poučavanju koja se primarno oslanjala na kognitivnu teoriju učenja, odnosno na polazište da pojedinac mora biti aktivno uključen i izgradnji vlastitog uma (Barkley et al., 2004). U suvremenom organizacijskom kontekstu, gdje su sustavi unutar organizacija kompleksni, razvoj diskursa svakako zahtijeva učenje na individualnoj, kolaborativnoj i organizacijskoj razini. Diskurs ne podrazumijeva samo dijalog, već uključuje niz neizgovorenih normi i prihvaćenih formi, kao i shvaćanja i tumačenja ključnih koncepata. **Diskurs** možemo definirati kao **sustav jezika i komunikacije koji oblikuje razumijevanje svijeta**. On obuhvaća ne samo verbalnu komunikaciju, već i neverbalne signale, kontekst i kulturne norme. Diskurs značajno utječe na iskustveno učenje. Način na koji se primjerice odvija rasprava u organizaciji potiče sudionike da aktivno sudjeluju, postavljaju pitanja i dijele svoja iskustva ili obeshrabruje sudionike u sudjelovanju. U obrazovnom kontekstu na primjer, kroz socijalnu interakciju oblikovanu diskursom, učenici razvijaju dublje razumijevanje i jačaju svoje sposobnosti kritičkog razmišljanja (Vygotsky, 1978).

Teorija iskustvenog učenja temelji se na ideji da se **učenje odvija kroz iskustvo, refleksiju, konceptualizaciju i aktivno**

testiranje (Kolb, 1984). Ova teorija naglašava važnost praktičnih iskustava u procesu učenja, a diskurs može igrati ključnu ulogu u svakoj od tih faza. Diskurs može utjecati na refleksiju, omogućavajući dijeljenje svojih iskustava i promišljanje o njima, što je ključno za duboko razumijevanje. Tijekom faze konceptualizacije, kroz rasprave i dijalog, razvijamo nove ideje, stajališta i teorije koje proizlaze iz vlastitih iskustava. Kao što u obrazovnom kontekstu diskurs može motivirati učenike da aktivno primijene ono što su naučili u stvarnim situacijama, potičući ih na praktičnu primjenu znanja (Dewey, 1938), tako i u organizacijskom kontekstu oblik diskursa prati dijalog i razmjenu ideja, obogaćujući iskustva sudionika i povećavajući njihovu sposobnost za daljnje, cjeloživotno učenje.

Godine 1984. David Kolb objavio je svoju **teoriju iskustvenog učenja**. Velik dio Kolbove teorije vezan je uz unutarnje kognitivne procese. U okviru svoje teorije i modela razvio je inventar stilova učenja (engl. *Learning Style Inventory*). Njegov model učenja uključuje četiri sposobnosti za učenje i četiri stila učenja.

Sposobnosti za učinkovito učenje:

1. **konkretne iskustvene sposobnosti**
(engl. *concrete experience abilities*)
2. **reflektivne sposobnosti promatranja**
(engl. *reflective observation abilities*)
3. **sposobnost apstraktnog konceptualiziranja**
(engl. *abstract conceptualization abilities*)
4. **sposobnosti aktivnog eksperimentiranja**
(engl. *active experimentation abilities*)

Kolbova četiri prevladavajuća stila učenja:

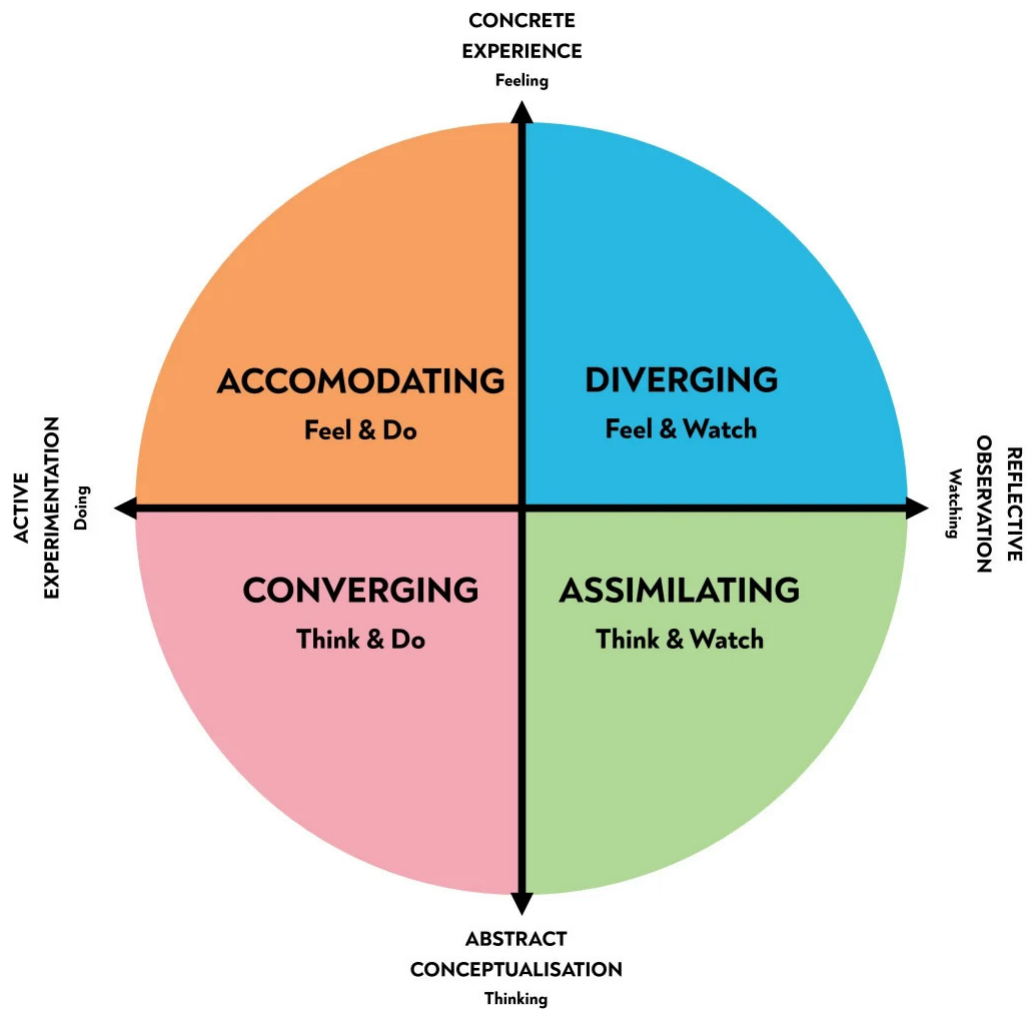
1. **aktivist** (engl. *activist*)
2. **divergent** (engl. *diverger*)
3. **teoretičar** (engl. *assimilator*)
4. **pragmatičar** (engl. *accomodator*)

Aktivistima je razvijena sposobnost apstraktnog mišljenja i aktivnog eksperimentiranja. Vješti su u praktičnoj primjeni ideja, prikupljanju različitih informacija i pronalasku konačnog rješenja. **Divergenti** konkretno eksperimentiraju i skloni su misaonom promatranju. Vješti su u promatranju s različitih gledišta i organizaciji odnosa u smislenu cjelinu. Odlikuju se kreativnošću. **Teoretičari** se ističu u apstraktnoj konceptualizaciji i misaonom promatranju. Vješti su u kreiranju teorijskih modela, induktivnom zaključivanju i integriranju odvojenih gledišta u krajnje objašnjenje. **Pragmatičarima** je svojstveno stjecanje konkretnog iskustva i aktivno eksperimentiranje. Aktivno sudjeluju u izvođenju planova i eksperimenata i upuštaju se u nova iskustva. Skloni su riskiranju i odlikuju se trenutnom snalažljivošću u novonastalim situacijama (Graf, 2007). Pored ova četiri pojedinačna stila učenja postoji i kombinirani stil učenja (engl. *multimodal*) koji uključuje dva, tri ili četiri pojedina stila. Pojedinci s kombiniranim stilovima učenja osjećaju kako im je potrebno koristiti više strategija u učenju i komuniciranju s drugim ljudima (Kišiček, 2013).

U tablici 1. dan je prikaz potreba u učenju te preporučenih aktivnosti u učenju.

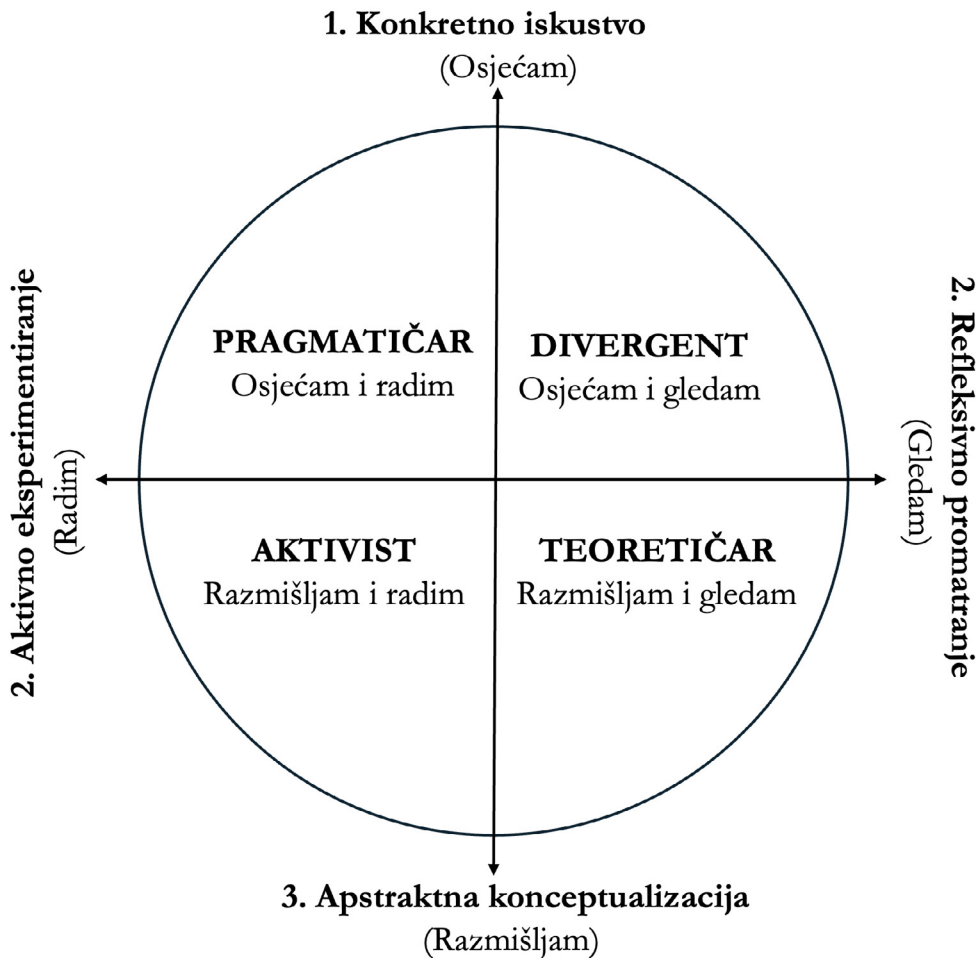
Tablica 1. Kolbov model, potrebe i preporučene aktivnosti u učenju (Filppula, 2006, kako je citirano u Kannien, 2008, str. 19, prijevod autorice, 2013).

Stil	Potrebe	Preporučene aktivnosti
Aktivist (<i>Activist</i>)	– interakcija s kolegama – bez strogih rasporeda	– timski rad – eksperimentalno rješavanje problema – konverzacija u realnom vremenu
Divergent (<i>Reflector</i>)	– organizirane metode učenja – dobro strukturirana predavanja – sistematične upute	– elektroničke knjige – diskusije na forumu
Teoretičar (<i>Theorist</i>)	– tradicionalno učenje – jasno definirani ciljevi – dobro pripremljene vježbe – testiranje znanja	– zadaci: studija slučaja ili logični slijed uzroka i posljedice – problemi i testovi tijekom kolegija
Pragmatičar (<i>Pragmatist</i>)	– eksperimentalne mogućnosti	– praktične vježbe – konverzacija u stvarnom vremenu



Slika 4. Kolb's Learning Cycle (McLeod, 2017)

Kolbov ciklus iskustvenog učenja



Slika 5. Kolbov ciklus iskustvenog učenja (prevela i prilagodila autorica, 2024)

Tipičan prikaz Kolbovih dvaju kontinuuma jest da se os X naziva **kontinuum obrade** (kako pristupamo zadatku), dok se os Y naziva **kontinuum percepcije** (naš emocionalni odgovor ili kako mislimo ili što osjećamo o tome). Kolbov pristup učenju temelji se na principima konstruktivizma, s naglaskom na

iskustveno učenje kao ključni proces razvoja znanja. David Kolb je razvio model učenja koji ističe da **učenje nastaje kroz proces, u kojem se aktivno angažiramo i reflektiramo na svoja iskustva**. Prema Kolbu, učenje je dinamičan proces u kojem se iskustva kontinuirano analiziraju, integriraju i primjenjuju, čime se omogućuje dublje razumijevanje i stvaranje novih spoznaja.

Konstruktivistički pristup učenju temelji se na ideji da aktivno gradimo svoje znanje i razumijevanje kroz interakciju s drugima i vlastitim iskustvima. U konstruktivističkom učenju naglašena je važnost aktivnog sudjelovanja, refleksije i korištenja prethodnog znanja kako bi se razumjeli novi koncepti. U konstruktivizmu, učenje je proces izgradnje značenja koji je jedinstven za svakog pojedinca (Vigotsky, 1978; Piaget, 1970). Glasersfeld (1995) je razvio teoriju **radikalnog konstruktivizma** koja se temelji na ideji da znanje nije otkriveno, već da pojedinac konstruira znanje kroz iskustva i interakcije s drugim ljudima. Možemo stoga zaključiti da su principi konstruktivističkog i iskustvenog učenja primjenjivi na organizacijsko učenje gdje su interakcije s drugim ljudima neizbježne. **Organizacijski diskurs** moramo gledati kao **"instrument, a ne kao recept"** jer putem dobrog diskursa promjena uspijeva, budući da razmišljamo zajedno (Borgert, 2024, str. 8).

Organizacijsko učenje rezultat je individualnog i kolaborativnog učenja. **Individualno učenje** kognitivan je proces, a **kolaborativno učenje** društveni proces i odvija se komunikacijom (Prilla et al., 2012). Kolaborativno učenje donosi individualno učenje na razinu kolektiva, kada se isprepliću faze razmatranja i razumijevanja tuđe perspektive i oblikovanja svoje perspektive (engl. *perspective taking and perspective making*) (Stahl, 2000). Ovi pojmovi odnose

se na razumijevanje i oblikovanje pogleda na svijet ili određenu situaciju kroz proces razvoja vlastitih perspektiva kroz interakciju s različitim osobama i njihovim pogledima. Stahl (2000) smatra da je kolaborativno učenje, koje prenosi individualno znanje na kolektivnu razinu, kontinuirana razmjena razmtranja tuđe i stvaranja vlastite perspektive, što znači da se **individualna razina može nadići samo tumačenjem svijeta kroz oči nekog drugog**. Ne postoji kriva ili netočna percepcija jer, ona je stvarna u očima svakog ponaosob. Upravo iz tog razloga je interakcija svih razina ključna. Nebrojeno mnogo prilika za učenje propušteno je radi strogoće vertikale u hijerarhiji, poštovanja zadane forme na uštrb dijeljenja informacija, učenja i napretka. Vertikala u hijerarhiji često je **barijera propagandi znanja**. Kroz interakciju svih elemenata organizacije razabiremo karakteristike nekog sustava (Borgert, 2024). **Radi se o interakciji svih razina sustava, a ne o njihovom individualnom djelovanju.**

"Individualni i kolektivni naponi i namjera ključni su čimbenici u održavanju želje da svijet učinimo boljim mjestom, a evo kako doprinose: Svaki pojedinac koji teži razvoju svog "idealnog ja" doprinosi razvoju održive promjene kroz ciljano ponašanje u obliku konkretnih akcija, ideja i inovacija. Sve to je dio zajedničke vizije i vrijednosnog sustava koji povezuje pojedince da rade zajedno putem namjere. Prednosti suradnje uspostavljene i prilagođene na ovaj način ne utječu samo na rezultate, kao što je učinkovitost rada, već također utječu na sam proces. Kroz funkciju moralnog kompasa, individualni i kolektivni utjecaj,

kao i utjecaj namjere, suzbijaju difuziju odgovornosti i potiču normu zajedništva, što zajedno omogućava dugoročno jačanje osjećaja pripadnosti grupi. Dakle, kako možemo uočiti, ključ leži u sinergiji koja motivira individualne i kolektivne napore da učine svijet boljim mjestom vođene zajedničkom namjerom.” (sažela Danica Drnčić, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Cjeloživotno učenje nije samo individualni proces, već i temelj za stvaranje dinamičnih i adaptivnih organizacija. Suprotno tome, moć koja proizlazi iz hijerarhijskog modela često guši prilike za učenje i napredak jer jer, kako je rekao Karl Deutsch (prema Hamel i Zanini, 2020), “to je mogućnost da si priuštimo ne učiti.” Cjeloživotno učenje koncept je koji se odnosi na kontinuirano stjecanje znanja i vještina tijekom cijelog života, bez obzira na dob, zanimanje, razinu obrazovanja ili poziciju na kojoj jesmo. Cjeloživotni pristup učenju obvezuje nas da se konstantno i kontinuirano usavršavamo i sve je prihvaćeniji u suvremenom društvu koje se brzo mijenja i razvija. Znatiželjom i učenjem povećavamo svoje sposobnosti za predviđanje budućih trendova i kretanje tržišta čime povećavamo svoje izgleda za ostvarivanje prednosti, na primjer, u poduzetništvu, gdje je važno ostati konkurentan i prilagodljiv.

Cjeloživotno učenje može obuhvaćati formalno obrazovanje, neformalno učenje i informalno iskustveno stjecanje znanja i vještina. **Formalno obrazovanje** uključuje strukturirane i akreditirane obrazovne programe kao što su studijski programi i mikrokvalifikacije, dok **neformalno učenje** može uključivati pohađanje radionica, seminara i drugih tečajeva.

Informalno učenje, s druge strane, odnosi se na svakodnevno učenje kroz rad, hobije, interakcije s drugima i samostalno i/ili kolaborativno istraživanje. Učenje tijekom cijelog života omogućava pojedincima da ostanu intelektualno angažirani, informirani, fleksibilni i prilagodljivi promjenama te otvoreni za nove ideje i perspektive. Organizacije mogu unutar svojih struktura promovirati kulturu učenja i omogućavati različite obrazovne prilike koje mogu značajno doprinijeti razvoju organizacije i njezine kulture, a i društva u širem smislu. Organizacije to, na primjer, mogu ostvariti različitim oblicima stručnog usavršavanja facilitiranih iznutra i/ili izvana; mikrointervencijama u vidu posebnih termina za vođene susrete i sastanke na neku temu ili proučavanjem djela iz literature pomoću protokola za renderiranje teksta kojim velike količine sadržaja možemo kolaborativno procesirati u kratkom vremenu ili protokola za dijeljenje i slavljenje uspjeha putem kojeg sudionici uče osvrtom na vlastito i tuđe iskustvo (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju").

Kolaborativno učenje iznutra, koje počiva na iskustvu i konstruktivizmu, teži ne samo osobnom razvoju, već i doprinosi zajedničkom napretku povećavajući interne liderske kapacitete organizacije. Stalna izmjena vlastitih i tuđih perspektiva, kako u individualnom, tako i u kolektivnom radu, potiče nas na rast kroz kolektivne interakcije.

Cjeloživotno učenje, kao način života, postavlja temelj za prilagodbu i inovaciju, ali nas također podsjeća na to koliko je važno zadržati znatiželju i otvorenost za nove ideje.

Zaključno, da bismo stvarali bolje okruženje za učenje i rast, moramo **prepoznati snagu kolaboracije i refleksije na osobno i tuđe iskustvo** i biti **spremni prihvatiti perspektivu drugih ljudi** (v. *perspective taking and perspective making*, str. 116), jer jedino tako možemo nadmašiti vlastita ograničenja i sudjelovati u stvaranju nečeg većeg od sebe samih.