

I.

ŠTO KOLABORACIJA NIJE, A ŠTO JEST

—

*Učitelj me uhvatio kako razgovaram s drugim učenicima
tijekom testa. Nazvao je to varanjem. Kasnije u životu sam
naučio da se to zove kolaboracija.*

(Andreas Wil Gerdes)

Kolaboracija kao riječ u hrvatskom jeziku sa sobom često nosi određeno negativno značenje i neprijatan vojni kontekst, kao nasljeđe Drugog svjetskog rata. U povijesnim istraživanjima, termin "*kolaboracija*" često se koristi za opisivanje suradnje s okupatorskim režimima tijekom Drugog svjetskog rata, primjerice u radu Ive Goldsteina, gdje navodi da je "kolaboracija s nacističkim režimom imala duboke posljedice za društveni i politički razvoj Hrvatske nakon rata" (2007). U Hrvatskoj enciklopediji (2023) natuknica "kolaboracionist" označava osobu koja pomaže neprijatelju vlastite zemlje. Pojam kolaboracije kako je razrađen u ovoj knjizi najbliže odgovara značenju riječi suradnja (lat. *co-* = "sa-", *laborare* = "raditi") među pojedincima i/ili radnim skupinama, no nije istovjetan pojmu suradnja. Dok engleski jezik značenjski razlikuje pojmove *cooperation* i *collaboration*, hrvatski jezik ne poznaje takvu istančanu razliku i tretira termine suradnja i kolaboracija kao istoznačnice. U hrvatskom jeziku, riječ suradnja češće se koristi u kontekstu obrazovanja, timskog rada i društvenih odnosa, dok kolaboracija ima formalniji ton i može se vezivati uz akademske ili poslovne kontekste. Na kolaboraciju se svakako gleda kao na neizostavan element uspjeha u znanosti, osobito u kontekstu interdisciplinarnih istraživanja. U ovoj se knjizi inzistira na terminu kolaboracija, naspram termina suradnja, kako bi se istaknuo drugačiji, suvremeniji koncept zajedničkog učenja, osvrta na vlastito i tuđe iskustvo i kolegijalnog rada koji riječ suradnja, zbog manjka kontekstualnog značenja i nasljeđa raznih oblika suradnje kakve smo živjeli i prakticirali, ne uspijeva dočarati.

Prema Cohen i March (1986), kolaboracija se razlikuje od tradicionalne suradnje u tome što zahtijeva dublju interakciju i zajedničko stvaranje, dok Huxham i Vangen

(2000) istražuju koncept "kolaborativne prednosti" (engl. *collaborative advantage*), ističući da kolaboracija zahtijeva više od jednostavne suradnje; ona uključuje razvoj povjerenja i zajedničkog interesa među partnerima. Deming (1986) naglašava da kolaboracija uključuje sustavnu integraciju različitih perspektiva i resursa kako bi se postigao zajednički cilj, dok suradnja može biti usmjerena na pojedinačne zadatke ili ciljeve. Senge (1990) naglašava važnost kolektivnog učenja i organizacija koje uče, gdje se svi članovi organizacije aktivno uključuju u proces zajedničkog stvaranja znanja. Argyris (1991) istražuje organizacijsko učenje i koncept dijaloške organizacije te ukazuje na važnost otvorene komunikacije i povratne informacije kao ključnih elemenata kolaborativnog učenja. Kao autor teorije iskustvenog učenja, Kolb (1984) ističe važnost aktivnog sudjelovanja u procesu učenja i učenja iz iskustava, što je ključno za kolaborativno okruženje. John-Steiner (2000) istražuje kako kolaboracija potiče kreativnost i inovaciju te kako kolektivno djelovanje može dovesti do novih ideja.

Kolaboracija se odnosi na zajednički rad najviše razine interakcije i integracije s naglašenom horizontalnom strukturom odnosa i kolektivnim liderstvom. Pritom svi sudionici doprinose i uče iz osvrta na svoja i tuđa iskustva, stvarajući dinamično, kreativno, uključivo i inovativno kolegijalno okruženje utemeljeno na konstruktivističkoj i iskustvenoj teoriji učenja.

Kolaboracija, kao ključna transversalna vještina suvremenih organizacijskih struktura, često je pogrešno shvaćena u tradicionalnim okruženjima uređenima po vertikalni

hijerarhijske ljestvice. Ovo poglavlje razjašnjava uobičajene zablude o kolaboraciji i opisuje kako se istinska kolaboracija razlikuje od drugih oblika suradničkih odnosa.

U sljedećem odjeljku ćemo opisati što kolaboracija NIJE:

- Kolaboracija nije samo još jedna forma grupnog rada gdje nadređeni delegira zadatke podređenima, štoviše, kolaboracija ne podnosi terminologiju “nadređenih i podređenih”.
- Kolaboracija nije suradničko okruženje koje funkcionira po načelu vertikalnog vodstva u kojem šef suradnicima nalaže što, kada, kako i gdje da učine kako bi suradnici slijepo i poslušno slijedili.
- Kolaboracija ne ograničava slobodu u mišljenju, slobodu pisanog i govorenog iskaza, ni slobodu u ponašanju.

Razumijevanje onoga što kolaboracija nije pomaže u boljem shvaćanju njezine vrijednosti i potencijala koji se može ostvariti u bilo kojem okruženju. U nekolaborativnim okruženjima, zaposlenici se često osjećaju ograničeno, s jasno određenim zadacima i malo prostora za osobnu inicijativu i razmišljanje izvan okvira.

U nastavku ćemo opisati što kolaboracije JEST:

- Kolaboracija je zajedništvo više razine na kojoj se svim sudionicima pruža prilika da doprinesu, raspravljaju o idejama i zajednički rade na rješenjima, čime se potiče svijest o osobnom udjelu i osjećaj zadovoljstva u zajedničkom djelovanju.

- Kolaboracija premašuje hijerarhijske odnose, potiče dijalog i otvorenost, gdje je svatko pozvan izraziti svoje mišljenje i pridonijeti rješenju problema, što stvara okruženje gdje su inovativno i kreativno razmišljanje cijenjeni.
- Kolaboracija zahtijeva od lidera da djeluju kao *coachevi*, u kontekstu svojih mentorskih ili facilitatorskih uloga, potiču pojedince na promišljanje, na zajedničko odlučivanje i dijeljenu odgovornost.

1. Kolaboracija kao kolegijalnost

Kroz prizmu prethodno navedenih oprečnosti i razlika između kolaboracije i tradicionalnih oblika suradnje, možemo zamisliti kolaborativno okruženje u kojem se zaista koristimo punim potencijalom svih resursa i pojedinaca u svakom danom trenutku. Za ostvarenje kulture kolaboracije postavljamo stoga koncept **kolegijalnosti**, kao osnovu međuljudskih odnosa u kolaborativnom okruženju. Kolegijalnost dolazi od latinske riječi *collega*, koja znači "kolega" ili "suradnik". Latinska riječ *collega* sastoji se od dva dijela: 1. "col-" što znači "zajedno" ili "s," i 2. "legare," što znači "poslati" ili "opunomoćiti". Dakle, *collega* doslovno znači "onaj koji je s drugima poslan" na kolaboraciju kao **zajedničko promišljanje, zajedničko istraživanje i zajednički rad**. Kolegijalnost se razvila kao pojam koji označava kolaborativan, ravnopravan i podržavajući odnos među osobama, obično unutar profesionalnog, poslovnog ili akademskog okruženja.

Fullan (1991) ističe važnost kolegijalnosti u poticanju osjećaja kolektivne odgovornosti za poboljšanje škola. Naglašava kolegijalnost kao ključnu komponentu u uspješnim promjenama u organizacijama, uključujući obrazovne institucije i druge (Fullan, 2008). On ističe da kolegijalnost nije samo suradnja među kolegama, već i duboka predanost zajedničkom učenju, međusobnoj podršci i kolektivnoj odgovornosti za rezultate. Fullan objašnjava da je **stvaranje kulture povjerenja i timskog rada presudno za održavanje promjena** (poput promjena u procesima i komunikaciji ili načinu vođenja sastanaka) jer omogućuje pojedincima da dijele najbolje prakse, prepoznaju slabosti i zajedno rade na rješenjima. Shulman (1987) spominje kolegijalnost u

kontekstu odnosa među učiteljima, naglašavajući **važnost dijeljenja pedagoškog znanja i međusobnog učenja među profesionalcima**. Kolegijalnost se vidi kao odnos uzajamne podrške, mentorstva i zajedničkog učenja. U Vodiču *coach-eva* grupe kritičkih prijatelja (NSRF, 2015), naglašena je **uloga kolegijalnosti kroz ulogu kritičkih prijatelja** (v. više o kritičkim prijateljima u poglavlju V. Protokoli za kolaboraciju), naglašavajući razliku termina **collegial** (kolegijalno) u odnosu na termin **congenial** (ugodno), što pobliže znači da smo u *collegial* odnosima kolegijalni i kolaborativni, a u *congenial* odnosima suradljivi i kooperativni, idemo jedni drugima niz dlaku, često prijetvorno i sasvim u zoni ugone.

Kolegijalnost podrazumijeva ravnopravnost u međuljudskim odnosima u kolaborativnom okruženju i u kojima se pojedinci samopouzdanost i autentično uključuju, osnaženi i dobrodošli, pozvani da doprinesu, učeći jedni od drugih i jedni s drugima.

Zamislite sredinu u kojoj se svi pojedinci osjećaju sigurnima izraziti svoj stav i svoje mišljenje bez straha od osude ili čak štoviše, zamislite sredinu u kojoj se svi pojedinci osjećaju pozvanima razmišljati naglas prije nego su zauzeli stav te iskazati svoje nesigurnosti i ranjivosti. Nadalje, zamislite sredinu u kojoj pojedinci dolaze na sastanak bez unaprijed pripremljene agende za koju se planiraju grčevito držati, već dolaze zajedno razmišljati. U takvom okruženju, svaki se pojedinac, bez obzira na različitosti bilo koje vrste, osjeća cijenjenim i uvaženim. U takvoj sredini **pojedinac ima prostor za osobno i profesionalno ostvarenje čineći razliku za sebe i za kolektiv u kojem radi.**

Razmijenjujući ideje, iskustva i promišljanja i podržavajući jedni druge, pripadnici te sredine grade međusobno povjerenje i stvaraju atmosferu u kojoj svi članovi tima mogu slobodno promišljati i eksperimentirati, čime potičemo individualnu i kolektivnu kreativnost i inovativnost.

2. Primijenjena kognitivna znanost i kolaboracija

Kognitivna znanost interdisciplinarna je znanost i bavi se ljudskom spoznajom i ljudskim umom, iz perspektive različitih znanstvenih disciplina. Iz jednog kuta gledišta, vrlo relevantnog za kreiranje kulture kolaboracije, kognitivna znanost nudi razumijevanje i objašnjenje djelovanja percepcije, pažnje, pamćenja, rješavanja problema, zaključivanja, učenja, donošenja odluka, jezika, emocija i svijesti, imajući u vidu da je ljudska spoznaja i svjesna i nesvjesna, s vidljivim i nevidljivim pokazateljima, izazovnim za interpretirati. Studij Primijenjene kognitivne znanosti utemeljen je u interdisciplinarnosti kojom se integriraju metode i spoznaje više disciplina radi rješavanja složenih problema, a cilj tog studijskog programa jest stvoriti stručnjaka koji će biti veza, odnosno medijator između znanosti i industrije i inovator koji razumije interdisciplinarna pitanja, osobito ona vezana za odnos čovjeka i tehnologije. Kreiranje kulture kolaboracije stoga iziskuje različita primijenjena znanja i praktične vještine, primjerice ona za učinkovito komuniciranje (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog") i facilitaciju timskog rada (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju") u interdisciplinarnim timovima. Studenti upravo ovog studija imaju neposrednu priliku već tijekom svog diplomskog studija vježbati vještine kolaboracije, komunikacije i liderstva u vrlo heterogenim grupama, sa znanjima i vještinama, usvojenim na različitim prijediplomskim studijima iz tehničkih, prirodnih, društvenih ili humanističkih disciplina.

Kao što je već spomenuto, kognitivna znanost je **inter-**

disciplinarna znanost koja proučava um i inteligenciju, a koju čini heksagon od šest znanstvenih disciplina: lingvistike, umjetne inteligencije, psihologije, filozofije, antropologije i neuroznanosti. Na studiju Primijenjene kognitivne znanosti, težište je na odnosu društveno-humanističkih i tehničkih disciplina, budući da se studij bavi i odnosom čovjeka i tehnologije. Studij obuhvaća primijenjena znanja i vještine korisne za akademsko i poslovno okruženje. Radeći timski na zadacima i projektima i to u sinergiji s industrijom, studenti imaju priliku već na studiju postati vrsni kolaboratori.

Kolaboracija je nužna u svakom radnom okruženju, **posebno u radu interdisciplinarnih timova**, gdje prethodno spomenuti izazovi koji se tiču ljudskih odnosa i oblika ponašanja sežu korak dalje, u različita područja stručnosti, što iziskuje kalibriranje shvaćanja i zajedničko razumijevanje terminologije. Kolaboracija je tako integrirana i u ovaj studij, kao transverzalna vještina koja pojedincu:

- 1) Omogućava jasniju perspektivu o mogućem povezivanju teorije i prakse, putem primijenjenih znanja.
- 2) Otvara prostor inovativnim i kreativnim primijenjenim rješenjima na temelju dijeljenja promišljanja što je ključno za nadilaženje ograničenja u stvaralačkim procesima, odnosno u procesima rješavanja problema.

Ovo je ključno za **produbljivanje i primjenu disciplinarnih znanja**, a nezaobilazno za **transdisciplinarno razumijevanje i povezivanje**.

Kada govorimo o **donošenju informiranih odluka**, induktivnim ili deduktivnim zaključivanjem, analizom i sintezom određenih uvida i podataka, potrebno je danu

dilemu sagledati holistički, sa što više njezinih aspekata i interdisciplinarno. U protivnom se zaključivanje i donošenje odluke svede na prepojednostavljeno logisticiranje na temelju iznesenih premisa i nevaljanih silogizama ili još gore, donošenje odluka iz afekta na temelju prolaznih osjećaja koji stvaraju neproverenu sliku. Primjerice, voditelj radne skupine nastoji promijeniti način vođenja sastanaka, što mu u prva dva ili tri pokušaja ne pođe za rukom. Umjesto da sagleda situaciju holistički, da analizira aspekte koje ima pod kontrolom i one izvan svoje kontrole te da u daljnjim nastojanjima postupi informirano i proaktivno, voditelj naprečac zaključuje da "ljudi ne vole promjene" i vraća se starim obrascima vođenja sastanaka. Mogući su razni uzroci, odnosno okidači ovakvog zaključivanja (i preuranjenog odustajanja). Moguće je na primjer da je netko od sudionika iskazao zabrinutost ili bojazan, što je voditelj protumačio kao otpor promjenama i negativnost, što je svakako preuranjeno, neutemeljeno i nedovoljno promišljeno shvaćanje (v. potpoglavlje III.4 "Rad s teškim pojedincima"). Prigovaranje i žaljenje radi ovog ili onog je često u pozadini neizrečena, lijena želja. Ne dozvolite da vas netko uvjeri da "se ne može drugačije". Budite vrijedni i nastojte postizati ustrajno! **Iskazujte što želite, ne ističite ono što ne želite.**

Da bismo bili uspješniji u svojim nastojanjima da postignemo željenu promjenu, potrebno je demonstrirati **ustrajnost i otpornost** na afektivna stanja i "krive" trenutke. Jedan je od prevladavajućih mitova u radnim okruženjima da "ljudi ne vole promjene". Nerijetko se tada manja skupina ljudi poistovjećuje s velikom većinom pa pribjegnemo ekstremnim kvantifikatorima poput "svi, nitko, ništa, uvijek, nikad" u iskazivanju nezadovoljstva i našeg nadasve površnog osvrta

na iskustvo. Takvim verbaliziranjem, previše moći dajemo negativnom i ekstremnom ishodu, dok je situacija u stvari "spremna" i zrela za pozitivan ishod. Mnogi ljudi nerijetko prelako i prerano odustaju od nakane, nedosljedni su u namjerama, prebrzo mijenjaju kurs. Na primjer, u stanjima hitnosti koji mogu izazvati paniku, strah i agresiju, izazovno je liderima čvrsto držati kormilo i "vraćati na početak", odnosno osvještavati što je najbitnije i koji je cilj. Drugim riječima, ljudima je potreban podsjetnik kamo idemo da bi se povratio osjećaj smjera i svrhe, koji se lako može izgubiti u gomili manje važnih "sitnica", koje su često rezultat upravo onoga što želimo promijeniti. Na primjer, tim nastavnika metodičara (engl. *instructional coaches*) ima za cilj poučiti nastavnike metodama diferencijacije u poučavanju i to prema spremnosti učenika. Međutim, u nekoliko je razrednih okruženja došlo do poteškoća u ponašanju i incidenata koji neminovno nastavnike tjeraju u stanje panike i obrane. U tim stanjima preživljavanja teško je razmišljati o zahtjevnim metodama poučavanja, poput diferencijacije prema spremnosti, no baš je to nužno za postizanje promjene u ponašanju kod učenika. Ovdje dolazi do izražaja uloga *instructional coacha* kao lidera koji će moći nastavnika vratiti na pravi kurs, osvijestiti značaj susretanja s učenikom na onoj razini na kojoj on jest, kako ne bi bilo razloga za dosadu, pobunu ili neki drugi oblik iskazivanja nepoštovanja nastavniku i razrednom okruženju. Ukratko, metode diferencijacije u poučavanju prema spremnosti učenika spriječile bi poteškoće u ponašanju učenika. **Rad na onome što je važnije u ovom slučaju pretpostavlja "liječenje uzroka", a rad na onome što je hitnije, u ovom slučaju predstavlja "liječenje posljedice"**. Takve trenutke treba prepoznati, dokumentirati odluke i pratiti fluktuacije

i promjene. Tako ćemo kao lideri moći predviđati obrasce ponašanja i proaktivno postupati. **Hitno stoga ne smije imati veću važnost od onoga što je bitno.**

Stručnjak za primijenjenu kognitivnu znanost, između ostalih vještina posjeduje transversalnu vještinu donošenja informiranih odluka jer je naučio iščitati uvide i podatke iz različitih disciplina te zauzeti različite kutove gledišta. On vlada primijenjenim znanjima i vještinama u kreiranju interdisciplinarnih timova i u holističkom pristupu rješavanju problema. Iz kuta primijenjene kognitivne znanosti, u poslovanju bismo donošenje odluka shvatili holistički, primjerice, u marketinškim strategijama, optimizaciji korisničkog sustava, razvoju softvera, orijentaciji i edukaciji novih zaposlenika. Radom u **interdisciplinarnim timovima**, članovi tima ne razmišljaju samo o sebi i svom poslu, svojoj struci i svojoj disciplini, već razmišljaju o vlastitom timu i svojoj organizaciji u cijelosti, svjesni da je organizacija uspješna kada su svi njeni timovi uspješni. Tako i student diplomskog studija Primijenjene kognitivne znanosti, nakon što je s prijediplomskog studija stekao znanja iz određene discipline, uči potom na diplomskom studiju o interdisciplini i paralelno razvija transversalne vještine poput učinkovite komunikacije, kolaboracije i liderstva.

3. Kultura kolaboracije

*Kultura – bez obzira kako je
definirana – jedinstveno je prisutna.*

(Peter Drucker)

*Možeš iskopirati ili ukrasti tehniku,
ali nikad filozofiju ili kulturu.*

(Michael Fullan)

Kulturu možemo definirati na društvenoj i organizacijskoj razini. Kultura kao krovni pojam etimološki seže u latinski jezik (lat. *colo, colere*) i odnosio se na "kultiviranje", u smislu "obrade ili uzgoja", poglavito u kontekstu agrikulture. Tijekom vremena, značenje riječi kultura proširilo se izvan doslovnog značenja obrađivanja tla na njegovanje ili razvijanje različitih ljudskih aktivnosti i aspekata života. U srednjem vijeku i ranom novom vijeku, termin kultura počeo se koristiti u širem smislu za "obrazovanje" ili "vještinu" (Etymology Online, 2024). U 18. i 19. stoljeću, s razvojem društvenih znanosti i antropologije, riječ "kultura" stekla je moderno značenje.

Kulturu definiraju znanstvenici iz raznih područja; antropolozi; sociolozi, psiholozi, jezičari, povjesničari i drugi. Antropolozi poput Benedict (1934) i Geertza (1973), tvrdili su da je kultura univerzalna ljudska sposobnost klasificiranja iskustava i njihova simboličkog kodiranja i komuniciranja. Sociolozi poput Durkheima (1912) gledaju na kulturu kao na skup zajedničkih vjerovanja, normi i vrijednosti koje društvo koristi za održavanje društvene kohezije i poretka. Durkheim je naglašavao važnost kolektivne svijesti i zajedničkih rituala u povezivanju članova društva. Weber (1905) je pridonio razumijevanju kulture

povezavši je s društvenim akcijama i religijom, ističući kako kulturni sustavi utječu na ekonomske i političke strukture. Psiholozi poput Vigotskog (1934), razmatraju kulturu kroz prizmu kognitivnog razvoja, ističući kako kultura i jezik oblikuju ljudsko razmišljanje. Njegova teorija sociokulturnog razvoja sugerira da se pojedinci razvijaju unutar kulturnog konteksta koji pruža okvir za učenje i međuljudsku interakciju. Jezičari kao što je Chomsky (1965), bavili su se jezičnim aspektom kulture, tvrdeći da jezik, kao ključni kulturni alat, ima urođene univerzalne strukture koje omogućuju komunikaciju, ali se također oblikuje različitim kulturnim normama i uvriježenim praksama. Povjesničari, poput Braudela (1949), bave se proučavanjem dugoročnih struktura koje oblikuju kulturne obrasce kroz vrijeme. Njegovo shvaćanje kulture obuhvaća širok spektar društvenih i materijalnih čimbenika koji utječu na kulturni razvoj.

Kultura stoga nije statičan pojam, već se razvija i mijenja pod utjecajem mnogih čimbenika koje proučavaju različite discipline. Ova složena i dinamična priroda kulture omogućuje dublje razumijevanje ljudskog ponašanja i društvene organizacije. Danas je **kultura krovni pojam koji podrazumijeva dijeljene vrijednosti, norme i značenja** koje ljudi oblikuju i koje istodobno utječu na ljudska ponašanja (Haviland 2004, 33-34) jer kako je još 1973. tvrdio Geertz, kultura je mreža promjenjivih obrazaca ljudske aktivnosti i simboličkih struktura koje tim aktivnostima daju značenje, značaj i važnost. Kultura se uči i usvaja. **Ona je dinamična i promjenjiva, no istodobno je i otporna na promjene.** Drugim riječima, premda kulturne vrijednosti, norme, uvjerenja i značenja mogu biti otporni na različite utjecaje, također se mijenjaju pod različitim utjecajima (društvenim,

političkim, ekološkim, ekonomskim i dr.). Zapravo je riječ o dva pola, **otvorenosti i otpornosti**, između kojih se kultura smješta pod većim ili manjim utjecajem različitih silnica - nekad je otvorenija, a nekad otpornija prema promjenama (Haviland, 2004, str. 33-53). Društvena zajednica i kultura su međusobno povezani pojmovi: **nema zajednice bez kulture, kao ni kulture bez zajednice**. Zajednica stvara i dijeli kulturu, a kultura zajednicu drži na okupu i njezin je atribut (Haviland 2004: 34-35).

U organizacijskom kontekstu često dolazi do nesklada između onoga što organizacije zagovaraju kao svoje vrijednosti i onoga što se stvarno događa u njihovim svakodnevnim praksama. Svaki pojedinac u nekoj organizaciji ima svoje specifično razumijevanje djelovanja i djelatnosti te organizacije jer je definiran vlastitim kulturnim vrijednostima i normama, no unatoč tome, u toj heterogenosti pojedinaca moguće je stvoriti, njegovati ili mijenjati zajedničku organizacijsku kulturu. Pojedinac će to pregovarati, prihvatiti ili odbaciti na temelju vlastitih kulturnih vrijednosti – ovisi jesu li njegove vlastite kulturne vrijednosti u konfliktu s organizacijskim vrijednostima. Kad dođe do konflikta, on mijenja vlastitu kulturu tj. vlastite kulturne vrijednosti ili se konflikti prevladavaju mijenama organizacijske kulture ili pojedinac napušta takvu organizaciju.

Kada su unutarnja percepcija kulture i vanjska komunikacija o kulturi u skladu, sudionici organizacije imaju sličan odgovor na pitanje: "Koje poruke, ponašanja i očekivanja definiraju našu kulturu, i kako ona utječe na naša ponašanja?" U suprotnom, nesklad može uzrokovati nesigurnost i prikrivanje grešaka, jer ljudi ne osjećaju da je kultura dovoljno otvorena ili podržavajuća za iskreno dijeljenje i učenje.

Primjerice, u kulturama koje ne potiču kontinuirano učenje i razvoj, sudionici se mogu osjećati nemoćno i zadržavati svoje neznanje za sebe. Kultura koja ne prihvaća ranjivost potiče stvaranje privida snage, dok se stvarne nesigurnosti prikrivaju. Suprotno tome, kultura koja njeguje kolaboraciju omogućuje da zajednički rad dovede do veće kreativnosti i inovacija nego što bi bilo moguće postići individualnim trudom. Kolaborativni rad omogućava da se individualni doprinosi nadopune i prošire u kontekstu zajedničke vizije, stvarajući sinergiju koja vodi većim uspjesima nego što bismo postigli izoliranim naporima.

U kulturi u kojoj su ideje kontinuiranog učenja, osobnog i profesionalnog rasta i razvoja prilično nežive, ljudi će zataškati ili prikriti svoje greške i propuste u radu jer kultura u kojoj rade ne omogućava transparentno i iskreno dijeljenje iskustava. Sudionici neke društvene strukture ili organizacije će se koprcati u svojoj nemoći i neznanju ako kultura u kojoj rade ne ohrabruje postavljanje pitanja i ako se svaki puta kada postave pitanje požale što jesu i **ostavljat će prividan dojam sigurnosti i snage, ako kultura u kojoj rade ne podnosi ranjivost.**

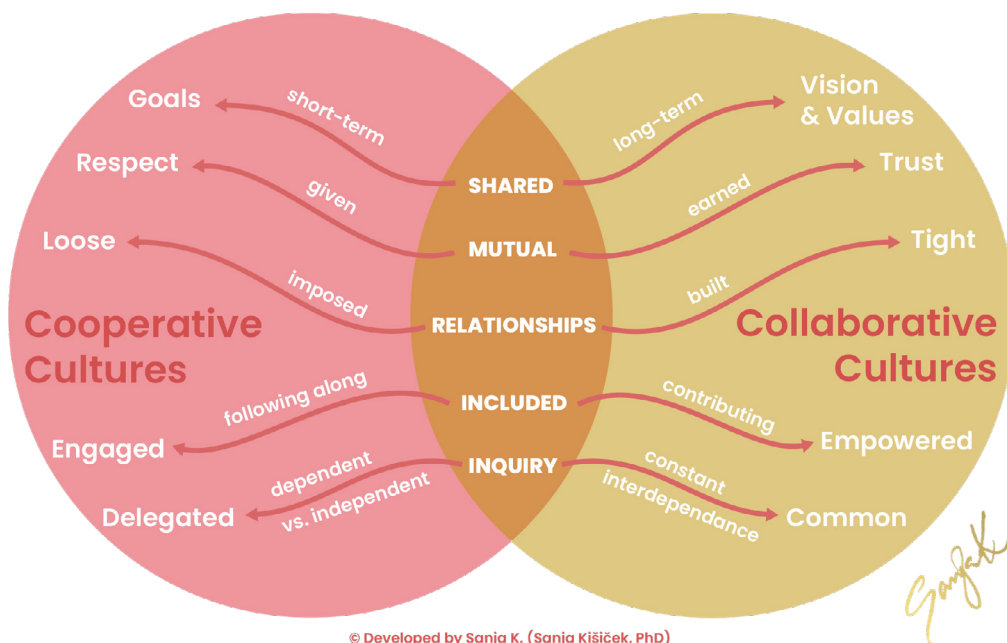
Kolaborativna kultura je više ono što se implicitno "iznutra" razabire, osjeća i živi, ono što čini narativ date društvene strukture ili organizacije. Manju važnost ima ono što se eksplicitno "prema vani" komunicira, poput misije, vizije i propagande, odnosno onoga kako bismo htjeli da se našu kulturu percipira izvana.

Radimo kolaborativno kako bismo zajednički postigli ono što bi bilo nemoguće ili vrlo neizgledno postići sam, a moguće i vrlo

izgledno kroz **kolaborativnu kreativnost** (Kelley et al., 2020). Prema Lawleru i Worleyju (2006), pravi je put k učinkovitoj kolaboraciji kada tim raste zajedno. Riječ **zajedništvo** je složenica koja potječe od riječi **"za"** i **"jedno"**, što doslovno znači "za jedno", tj. "skupa", "u jedinstvu". Ovaj koncept zajedništva ključan je za razvoj organizacija koje žele rasti i uspijevati. Da bi to postigle, moraju biti izgrađene na **načelima prilagodljivosti i prijemčivosti prema promjenama kao konstante**. Značajna transformacija može se ostvariti samo unutar kolaborativnog okruženja u kojem članovi organizacije imaju **slobodu eksperimentiranja i kritičkog mišljenja, unatoč vlastitim nesigurnostima**.

Zajedništvo isprepliće naš rad s radom drugih, nadopunjuje ga, proširuje i uobličuje u kontekstu. Zajedništvo donosi veće rezultate od zbroja pojedinačnih doprinosa.

Na slici 1 (Kišiček, 2017) prikazan je odnos **kooperativne** (eng. *cooperative*) i **kolaborativne** (engl. *collaborative*) kulture u organizacijskom kontekstu kojim autorica uprizoruje i uspoređuje odnos zastarjelih načela suradnje, odnosno kooperacije (engl. *cooperation*) u odnosu na suvremena načela kolaboracije (engl. *collaboration*) .



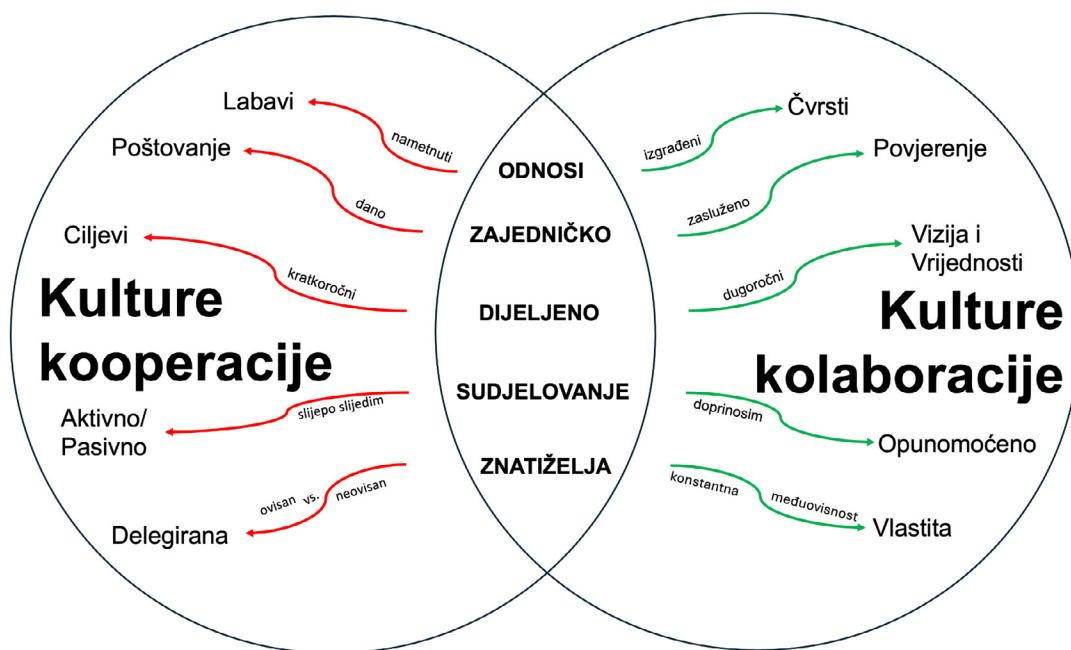
Slika 1. Vennov dijagram Cooperative. vs. Collaborative Cultures (Kišiček, 2017).

Kako ilustrira Vennov dijagram, u originalu izrađen na engleskom jeziku, a u nastavku teksta preciziran pojašnjenjima prikazanih termina ekvivalentima na hrvatskom jeziku, **u kolaborativnoj kulturi** (engl. *collaborative culture*) zajedničke su **dugoročna vizija i vrijednosti** (engl. *shared long-term vision and values*), naspram isključivo kratkoročnih ciljeva (engl. *shared short-term goals*) u kooperativnoj kulturi; međusobno **povjerenje zaslužuje se** (engl. *mutual earned trust*), naspram zadanog poštovanja (engl. *mutual given respect*); **odnosi su čvrsti i izgrađeni** (engl. *relationships built and tight*), naspram labavih i nametnutih odnosa (engl. *relationships imposed and loose*); **sudionici su osnaženi i pozvani** pridonijeti (engl. *included by empowered to contribute*), naspram slijepo slijediti i biti poslušan (engl. *included by engaged*).

to follow along and be compliant); **istraživačka je znatiželja dijeljena** (engl. *inquiry common*) i **u konstantnoj međuovisnosti jednih pojedinaca o drugima i jednih s drugima** (engl. *in constant interdependence*), naspram delegiranih zadataka (engl. *inquiry delegated*) i pojedinačne samostalnosti, odnosno nesamostalnosti jednih ili drugih (engl. *dependent vs. interdependent*) (Kišiček, 2023). U suprotnosti kolaborativnoj kulturi, s lijeve strane dijagrama nalazi se shematski prikaz kooperativne kulture ili drugim riječima tradicionalno suradničke kulture koja nikako nije istovjetna kolaborativnoj. Dok engleski jezik finije razlikuje termine *cooperative* i *collaborative*², u prijevodu na hrvatski jezik teže je dočarati razliku. Obje riječi označavaju zajednički rad, ali "*cooperare*" može više naglašavati zajednički trud na praktičnoj razini, dok "*collaborare*" često uključuje dublji nivo međusobne interakcije i kooperacije, što može obuhvatiti dijalog i zajedničko stvaranje. U mnogim kontekstima, "*collaborare*" se koristi za opisivanje suradnje u kreativnim ili intelektualnim naporima, dok se "*cooperare*" može odnositi na rad u timovima ili grupama s fokusom na postizanje zadataka.

² Definicije preuzete iz Merriam-Webster rječnika na engleskom jeziku i prevedeno na hrvatski jezik:

- **to collaborate:** to work jointly with others or together especially in an intellectual endeavor (example: An international team of scientists collaborated on the study.) / raditi združeno s ostalima ili zajedno, posebno na intelektualnim zadacima
- **to cooperate:** to act or work with another or others, act together or in compliance (example: He refused to cooperate with the police.) / raditi s drugim-a poslušno ili prema pravilima



Slika 2. Vennov dijagram kooperativnih i kolaborativnih kultura (izvornik Kišiček 2017, prijevod Kišiček 2019).

U korporativnom se svijetu neprestano raspravlja o odnosu strategije i kulture, gdje **strategija** predstavlja **plan igre** kao odgovor na pitanje "Što želimo postići i kako ćemo tamo doći?", a **kultura** predstavlja ono što jesmo, **način na koji radimo stvari** (Brown, 2012). Međutim, kod stvaranja kolaborativne kulture suočavamo se s brojnim izazovima, osobito zbog tradicionalnih poimanja liderstva i postojanja hijerarhijskih struktura. Izazovi i najveće poteškoće u stvaranju kolaborativne kulture naučeni su liderski obrasci koji prema **tradicionalnim hijerarhijskim strukturama** pripadaju samo određenim razinama i kroz koje se nameće sasvim besmisleno pitanje: "Kako kolaborativna radna okolina izgleda na određenoj razini u organizaciji?". Ovo pitanje nema smisla jer **kolaboracije nije uređena vertikalom u organizaciji, a može se ostvariti kao horizontalna karakteristika**, što znači da će

uključivati sudionike s raznih razina istovremeno. Nadalje, kolaboracija je proces u kojem vodeće razine, **"otpuštanjem kontrole"** potiču rast kapaciteta liderstva uzduž i poprijeko organizacije, što **rangove vodećih može samo rasteretiti, a obogatiti kulturu kolaboracije**. Takav se učinak može promatrati kroz donošenje odluka, strateško i/ili sukcesivno planiranje, *onboarding* i mentoriranje novih zaposlenika, kroz komunikaciju s investitorima i klijentima, promidžbu proizvoda i usluga, kadrovsku politiku, koncipiranje opisa poslova i ostalim aspektima poslovanja koji bi profitirali kolaboracijom. Jedna od preporučenih metoda kako postići povećanje liderskih kapaciteta unutar organizacije jest **uspostava recipročnih coaching odnosa** (v. potpoglavlje III.7 "Liderstvo kao *coaching*"), što je u suštini **metoda kolegijalnog dijaloga** kao vrste diskursa (v. poglavlje IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog") koja doprinosi ostvarenju kulture kolaboracije. Ova metoda donosi čvrsto strukturirani okvir za dijalog, s preporučenim slijedom koraka koji se na dijaloškoj razini mogu različito "ostvariti", ovisno o temi dijaloga, vrsti diskursa i samim pojedincima uključenim u dijalog. Ovakav okvir s jedne strane pruža okosnicu za siguran dijalog koji na neki način "kontrolira" stanja afekta, pomiče defenzivna stanja prema dubljem promišljanju i refleksiji, a s druge ostavlja silno veliki prostor za kreativnost i eksperimentiranje, slobodom izbora rečeničnih struktura.

Nadalje, i na drugim ćemo razinama zajedničkog rada, mimo dijaloške, ponuditi jasan okvir (čvrstu strukturu) unutar kojeg se kultura može na siguran način ostvariti. Istovremeno, opuštenom organizacijom dozvolit ćemo slobodu individualnoj kreativnosti i načinima pojedinih doprinosa zajedničkom radu tako da dozvolimo različitosti, individualne preferencije u

učenju i radu, u postavljanju pitanja, demonstriraju znatiželje, korištenju medija i sl. Ovaj pristup je oprimgjeren u poglavlju V. Protokoli za kolaboraciju.

Kultura kolaboracije prosperira u čvrsto strukturiranim, no opuštenu organiziranim okruženjima. Čvrstu strukturu predstavljat će rutine, procedure, smjernice i protokoli. Opuštenu organizaciju predstavljat će različitosti u ponašanju i doprinosu, kao i individualne preferencije u učenju i radu.

U konačnici, kultura kolaboracije koja prosperira u čvrsto strukturiranim i opuštenu organiziranim okruženjima predstavlja ideal kojem treba težiti svaka suvremena organizacija. Ovakav okvir omogućava stabilnost kroz jasne rutine i smjernice, dok istovremeno otvara prostor za kreativnost i individualni doprinos. U takvom okruženju, **recipročni coaching odnosi** (v. poglavlje III.5. Liderstvo kao *coaching*), ostvareni kroz **kolegijalni dijalog** postaju ključni elementi koji ne samo da povećavaju liderske kapacitete organizacije u cijelosti, već i potiču kreativnost i inovativnost, dugoročan osobni i profesionalni rast i razvoj, pojedinačno i timski. Prihvatanjem različitosti i promicanjem kulture kolaboracije, organizacije mogu ostvariti održivu i **pozitivnu dinamiku radnog okruženja**. U ovakvom se okruženju svaki član osjeća uključenim, cijenjenim, uvaženim i spremnim za doprinos zajedničkoj viziji.

Kultura kolaboracije opstat će u okruženjima gdje su dobrodošli ranjivost i autentičnost, gdje pripadnici te kulture imaju postojan osjećaj vlastite vrijednosti i doprinosa i gdje se osjećaju prihvaćenima.

4. Uključivost, osjećaj pripadanja i prihvaćanje različitosti

Ne možemo utjecati na ponašanje drugih; međutim, možemo kultivirati organizacijsku kulturu gdje se određena ponašanja ne toleriraju i gdje se ljudi drže odgovornima za zaštitu onog najvrjednijeg: ljudska bića.

(Brené Brown)

Postoji posebno mjesto u paklu za žene koje ne pomognu drugim ženama.

(Margaret Thatcher)

Da je život gimnazija žene bi vladale svijetom.

(Katty Kay and Claire Shipman)

Pojam različitosti možemo promatrati s različitih gledišta; spolnog, društveno-ekonomskog, političkog, obrazovnog, karakternog, rasnog i etničkog, kulturnog, kognitivnog, jezičnog i geografskog. S banalnog aspekta različitosti muškaraca i žena i društveno-usvojenim normama o različitoj vrsti moći muškaraca i žena, možemo konstatirati da ne moramo dominirati razgovorom da bismo imali utjecaj. Možemo podići ruku čak i kad nemamo ništa (pametno) za reći. **Ono što gotovo uvijek prvo dolazi do izražaja jest način na koji komuniciramo, a ne nužno sadržaj same poruke.** Ton, govor tijela, izrazi lica i neverbalni znakovi često ostavljaju dublji dojam na sugovornike nego same riječi koje koristimo. Kakvoća našeg nastupa i pojave (engl. *stage presence*) uvelike će odrediti uvjerljivost onoga s čime nastupamo i to će redovito nadmašiti važnost istinitosti

poruke koju komuniciramo, kao i važnost iskrenosti onoga koji ju komunicira.

Prema neurolozima Jayu Lombardu i Fernandu Mirandi (prema Kay i Shipman, 2014, str. 110), neuroznanstveno, mozgovi muškaraca i žena različiti su. IQ testovi su jednaki, razina intelekta općenito je jednaka. Međutim, važno je znati da iz drugačije vrste tvari u mozgu žene donose odluke u odnosu na muškarce. Siva i bijela tvar različito su raspoređene u mozgovima muškaraca i žena, stoga donosimo jednako složene odluke koristeći različite neurološke puteve. Siva tvar zadužena je za obradu informacija i donošenje analitičkih odluka. Bijela tvar ključna je za donošenje intuitivnih i rutinskih odluka. Na primjer, ako članovi tima prepoznaju da njihovi pristupi komuniciranju i rješavanju problema proizlaze iz različitih neuroloških puteva, mogu poraditi na kalibriranju svojih komunikacijskih stilova. Jedan član tima može naučiti cijeliti brze odluke i akcije, dok drugi član tima može shvatiti važnost dubinske analize i pripreme prije donošenja odluka. Ne zalazeći dublje u psihologiju i neuroznanost, s komunikacijskog gledišta možemo konstatirati da **nesporazum u komunikaciji** može nastupiti među pojedincima koji koriste **različit jezik za komuniciranje istovjetnih poruka**, odnosno različite neurološke puteve u donošenju odluka. Ovo se događa i u interdisciplinarnim timovima kada iz različitih perspektiva stručnosti koristimo **različitu terminologiju za iste koncepte**, primjerice riječi "kupac, klijent, pacijent, mušterija, korisnik, potrošač" ili "učenik, polaznik, student" mogu označavati istu osobu; odnosno kada koristimo **istu terminologiju za različite koncepte**, primjerice riječ "terapija" može označavati terapiju lijekovima i razgovornu terapiju, riječ "budžet" može označavati detaljan plan troškova i prihoda ili pak raspodjelu

resursa u namjenske projekte. Nadalje, svojstveno je razgovornom i svakodnevnom dijalogu preskakati važan korak parafraziranja nakon što smo sugovornika saslušali kako bismo se međusobno uvjerali da smo se doista čuli (v. potpoglavlje IV. 1 “Aktivno slušanje i parafraziranje”), što pospješuje nesporazume u komunikaciji budući da ono što smo planirali reći, ono što smo uistinu rekli i ono što je sugovornik čuo da smo rekli, gotovo nikad nisu istovjetni. Nesporazumi se nerijetko događaju zbog različitih perspektiva i/ili jednostavno raličitom tumačenju danih koncepata. Različitost je svojstvo ljudskog roda i trebamo je kao takvu prihvatiti te se uvijek i nanovo upitati “Kako dana situacija izgleda iz perspektive onog drugog?”. **Manjak interesa za kut gledišta drugog teško je premostivi problem. Sama različitost u suštini nije problem.** Emocionalno zdravi i stabilni pojedinci znat će različitost cijeniti i prihvatiti. Kasnije u knjizi govorimo o **postizanju konsenzusa, što drugim riječima možemo opisati kao prihvaćanje različitosti. Uvažavanje drugoga nije odricanje od vlastitog stajališta, već komuniciranje s poštovanjem.** Komuniciranjem s poštovanjem, poštovanje i zaslužujemo. Inače ga, u najboljem slučaju, nasljeđujemo i ako ga ne uzvraćamo, ono zadano prema nama bit će **prijetvorno i neiskreno, često iz poslušnosti i/ili straha,** straha za poziciju, straha za ugled, straha za poimanje drugih o nama. Umjesto da se prvo zapitamo “Što drugi o nama misle?”, zapitajmo se prvenstveno “Što sami o sebi mislimo?” i **gradimo emocionalno zdrav, iskren i stabilan odnos** prema sebi samima. Tada ćemo i za okolinu biti korisni i konstruktivni, jer upravo je u suočavanju sa samim sobom ključ dobrih i stabilnih odnosa s drugima.

Upravo zbog prethodno navedenih izazova u komunikaciji,

kolaboracija zahtijeva da krenemo na putovanje **odricanja od vlastite kontrole**. Zahtijeva **prihvatanje nepoznatog**, mogućnost osjećaja ugone čak i onda kad smo zbunjeni, **odbacivanje dekora u korist sadržaja, spremnost da budemo uznemireni, odricanje od sigurnosti u korist znatiželje**, manje govorenja u korist slušanja jer, kako je napisala Margaret Wheatley u svome eseju u kojem naglašava važnost otvorenosti prema novim perspektivama, preispitivanja vlastitih uvjerenja i spremnosti na dijalog s drugačijim mišljenjima kako bismo učili i rasli (v. autoričin prijevod eseja Prilog V.):

"Ne možemo biti kreativni ako odbijamo biti zbunjeni. Zastrašujuće je odustati od onoga što znamo, ali inovacija leži baš u tome jazu. Sjajne ideje i izumi čudotvorno se pojavljuju u prostoru neznanja" (Wheatley, 2002)

Pitanje koje se stoga nameće je **"Što želi izniknuti?"** (engl. *What wants to emerge?*, Peschl, 2022). Postavljanjem ovog pitanja otvaramo prostor za nepoznato i makar na trenutak blokiramo svoj prediktivni um, koji je, kako tvrdi Peschl, najveća prepreka inovativnom *mindsetu*. Postavljanjem pitanja poput "Što želi izniknuti?" potičemo članove tima da se otvore za nove ideje i perspektive.

Uključivost, osjećaj pripadnosti i osobnog doprinosa

ključni su elementi uspješne kolaboracije. Kolaboracija zahtijeva da krenemo na putovanje odricanja od vlastite kontrole i da ostavimo dovoljno prostora onom nepoznatom. Uključivost podrazumijeva stvaranje okruženja u kojem se svi članovi tima osjećaju slobodno izraziti svoje mišljenje, ideje i zabrinutost, bez straha od osude ili marginalizacije.

Kada se članovi tima osjećaju prihvaćeno i cijenjeno, njihova motivacija, angažiranost, kreativnost i produktivnost značajno rastu. Ovo se postiže aktivnim slušanjem, otvorenom komunikacijom i poštivanjem različitosti. Osjećaj pripadnosti koji se stvara dodatno jača timsku koheziju. **Kada se pojedinci osjećaju kao integralan dio tima, povećava se njihova lojalnost i predanost zajedničkoj viziji.** Uključivanje svih članova u donošenje odluka i priznavanje njihovih doprinosa stvara pozitivnu radnu atmosferu u kojoj se svaki pojedinac osjeća priznatim i vrijednim.

Uspješna kolaboracija ovisi i o sposobnosti tima da prepozna i iskoristi jedinstvene vještine i perspektivu svakog člana. Kada se članovi tima osjećaju uključenima i uvaženima, oni su skloniji dijeliti svoje ideje i preuzimati inicijativu, što dovodi do veće učinkovitosti i kreativnosti tima. Na taj način, **uključivost i osjećaj pripadnosti nisu samo moralni imperativi, već i strateške prednosti** u postizanju ciljeva, kako pojedinih timova, tako i organizacije u cijelosti.

Suprotnost kulturi kolaboracije čini **toksična kultura** koju može kreirati utjecajan pojedinac s nekolicinom saveznika i to djelovanjem na kritičnu masu organizacije koju čini barem jedna trećina zaposlenika.

Odlike toksične kulture su:

- zajednički sastanci neproduktivni su i neprijateljski nastrojeni; kada pojedinci iskorače sa željama unapređenja organizacijske kulture, ismijavani su i/ili napadani;
- stare zamjerke i rane iz prošlosti lako i često isplivavaju na površinu;

- šire se negativne priče i tračevi;
- posao je viđen kao teret;
- govori se o dobrim starim vremenima;
- heroji su cinici.

Toksičan pojedinac koji širi svoj utjecaj, **otrov je za radno okruženje** koje može stvoriti toksično okruženje. Toksična kultura, vođena utjecajem negativnih pojedinaca, može ozbiljno narušiti **produktivnost i moral unutar organizacije**. Kada sastanci postanu neprijateljski nastrojeni, inovacije se ismijavaju, a cinizam se glorificira, radno okruženje postaje disfunkcionalno i destruktivno. Suprotno tome, organizacije cvjetaju kada lideri aktivno promoviraju pozitivne odnose temeljene na poštovanju i razumijevanju. Samo kroz dosljedno njegovanje uključivosti i osjećaja pripadnosti, organizacije mogu prevladati toksičnost i postići održiv uspjeh. **Pozitivno liderstvo ključno je za stvaranje kulture u kojoj svi članovi tima mogu iskoračiti i osjećati se vrijednima i priznatima te dati svoj puni doprinos zajedničkom uspjehu.**