

IV.

KOMUNIKACIJSKI OBRAZAC ZA KOLEGIJALNI DIJALOG



*Često smo plijen komunikacije "odozgo" jer nam se tako čini
lakše, premda je često neuspješno.*

(Jim Knight)

Komuniciranje s ciljem da budemo razumljivi i shvaćeni događa se onda kada su nam namjera i razumijevanje onoga što komuniciramo usklađeni. **Paradoksalnost ljudske komunikacije ogleda se u neusklađenosti našeg mišljenja i onog što smo izgovorili; onog što smo izgovorili i onog što su drugi čuli; onog što su drugi čuli i onog što su razumjeli; onog što su drugi razumjeli i onog što smo se dogovorili; onog što smo se dogovorili i onog što smo učinili.** Sve što je komunicirano uvijek ima nekakav okvir i kontekst. Da bismo razumjeli sadržaj komunikacije, moramo razumjeti i njezin okvir. Tako primjerice uspostava dijaloga često predstavlja znatan izazov. Premda putem dijaloga gradimo odnose i unaprijeđujemo razmišljanje, to često nije oblik interakcije koji prakticiramo. Uspostava dijaloga, premda izazovna, ključna je za izgradnju odnosa i unapređenje razmišljanja, a upravo kolegijalni dijalog omogućava strukturiranu i ravnopravnu interakciju, pružajući sugovornicima priliku da otvore prostor za izražavanje i izgovaranje onoga što često ostaje neizrečeno.

Kolegijalni dijalog vrsta je strukturiranog i konstruktivnog diskursa putem kojeg sugovornike ravnopravno uključujemo u dijalog i putem kojeg otvaramo prostor k izgovaranju neizgovorenog, na posve siguran način.

Kroz ravnopravnost i uključivost, postiže se kolegijalnost na najvišoj razini kolaboracije te su time svi koji su uključeni potaknuti na otvorenost, razumijevanje, sagledavanje različitih perspektiva, propitivanje, rezoniranje i refleksiju. Svojom formom, kolegijalni dijalog ne ostavlja mnogo prostora destruktivnim oblicima dijaloga, poput svaljivanja krivice, traženja izgovora, osuda i optužbi.

Kolegijalni dijalog⁵ opisan je ovdje u četiri koraka koji se mogu odvijati linearno sekvencijalno, ali se mogu i međusobno ispreplitati.

⁵ Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog prilagodila je autorica, inspirirana vodičem za učinkovit timski rad Davida Nelsona (2016). Obrazac je prvotno predstavljen u Vodiču za mentore studentske stručne prakse u školama (Geld et al., 2023).

1. Aktivno slušanje i parafraziranje

Razvoj vještina aktivnog slušanja nužan je za uspostavu kulture kolaboracije i kreativnosti.

(Kelly et al., 2020)

Prvi korak započinjemo aktivnim slušanjem i parafraziranjem onoga smo čuli. Slušanje i parafraziranje mogu se sagledati kao odvojeni koraci kolegijalnog dijaloga, a mogu se i ispreplitati. U svim sferama ljudske djelatnosti, a posebice u znanstvenim područjima komunikologije, antropologije i psihologije, uvelike se govori o aktivnom slušanju. Prije nego razložimo koncept aktivnog slušanja, posvetit ćemo se samome konceptu slušanja. Slušanje je ključna vještina *coachinga*, a time i važan aspekt liderstva. Dok slušamo, mnogi gradimo svoj narativ u sebi, koncipiramo protutvrdnje ili protuargumente, pripremajući se za onda kada dođe naš red govoriti. Teško je u potpunosti **ušutkati taj glas u nama**, no možemo ga **pokušati utišati** (Dumbro et al., 2020.). Nadalje, potrebno je **razviti sluh za ekstremne kvantifikatore i generalizacije** poput "svi, sve, nikad, ništa, nitko, ljudi" i sl., jer u protivnom lagano možemo upasti u zamku uzimanja prepoopćenih i pretjeranih iskaza "zdravo za gotovo" kao opće znanje koje je zapravo potrebno demistificirati (v. poglavlje IV.2 "Postavljanje pitanja pojašnjavanja"). Također, prije nego se aktivno uključimo u razgovor, možemo sačekati i **ostaviti nešto prostora neugodnoj tišini**. Naš će sugovornik za ovo vrijeme vjerojatno početi ponovno govoriti i često će u ovim trenucima, ako već nije i ranije, dosegnuti u srž problema ili razotkriti stvarnu pozadinu onoga što je prethodno rekao. Za vrijeme slušanja sugovornika važno je **otkloniti distrakcije**

poput telefona i ustručavati se od gledanja na (pametni) sat. Kad smo u potpunosti prisutni možemo svu svoju pažnju usmjeriti na verbalne i neverbalne aspekte komunikacije sa sugovornikom. Tada je vrijeme da se uključimo u razgovor aktivnim slušanjem.

Aktivnim slušanjem isprepliću se slušanje, pitanja pojašnjavanja, parafraziranje i validiranje onoga što smo čuli. Aktivnim slušanjem **uvažavamo sugovornika** i dajemo važnost njemu kao osobi i onome što govori. Govorom tijela i kratkim verbalnim iskazima pokazujemo zanimanje za slušanje, u smislu da čujemo što sugovornik govori i demonstriramo prisutnost u trenutku razgovora. Kako bismo bili sigurni da smo sugovornika razumjeli, **rezimiramo ono što smo čuli ukratko parafrazirajući svojim riječima**. U ovom se koraku nastoje izbjeći nesporazumi radi nepotpunog razumijevanja te se **zatvara mogući jaz između onog promišljenog, onog izgovorenog i onog što je sugovornik shvatio u ulozi slušača**. Tablica 2 prikazuje primjere mogućih rečeničnih struktura kojima demonstriramo **aktivno slušanje i parafraziranje**.

Tablica 2. Aktivno slušanje i parafraziranje

1. SLUŠANJE
Karakteristike: Aktivno se slušamo. Demonstriramo prisutnost. Sjedimo jedni pored drugih, umjesto jedni nasuprot drugima.
2. PARAFRAZIRANJE
Karakteristike: Ponavlja se i rezimira informacija vlastitim riječima. Razjašnjava se razumijevanje kod obiju strana. Sada je prilika izlagaču da razjasni nesporazume. Primjeri parafraziranja: 1. Ponovite parafrazirajući: <i>Dakle... .</i> <i>Drugim riječima... .</i> <i>Vi mislite... .</i> 2. Rezimirajte: <i>Dakle postoje tri problema... .</i> <i>Čujem da ćete prvo..., a onda ćete... .</i> <i>S jedne strane..., a s druge strane... .</i>
3. Preusmjerite razinu razgovora: <i>Čini se da vam je važno da....</i> <i>Dakle, vaše uvjerenje je... .</i> <i>Ovdje se ne radi o..., već o... .</i>

2. Postavljanje pitanja pojašnjavanja

Ostvarenje kolegijalnosti ne može biti prepušteno slučaju, mora biti u potpunosti kultivirano.

(Fullan, 2008)

S ciljem pojašnjavanja postavljamo **pitanja jednostavnog i zatvorenog tipa** kojima saznajemo više detalja potrebnih da bismo bolje razumjeli sugovornika i shvatili što nam je želio reći. Ne moramo raspolagati svim pojedinim detaljima da bismo sugovornika dobro razumjeli, **pitamo samo ono što nam je potrebno za razumijevanje**. Uputno je **izbjegavati pitanje "Zašto?"** jer ono izaziva obrambeni stav i stavlja sugovornika u poziciju obrane i opravdavanja te ga može udaljiti od problema i onoga što je uistinu važno. **Pitanja pojašnjavanja pomažu sugovornicima da ostanu fokusirani i specifični**. Tablica 3 prikazuje karakteristike i primjere takvih pitanja i moguće rečenične strukture.

Tablica 3. Pitanja pojašnjavanja

3. POJAŠNJAVANJE
Karakteristike: Odgovori su kratki i činjenični. Skuplja se više informacija. Postavljaju se jednostavna činjenična pitanja. Pomažu slušaču razumjeti situaciju. Pomažu sugovorniku da bude više specifičan i fokusiran.
Primjeri pitanja pojašnjavanja: <i>Biste li mi mogli reći malo više o...?</i> <i>Da vidimo razumijem li Htio bih više čuti o... .</i> <i>Pomoglo bi mi u razumijevanju ako biste mi dali primjer... .</i> <i>Koji? Tko? Što? Gdje? Kada? Kako...točno?</i> ZAPAMTITE: Pitanje "Zašto?" izaziva obrambeni stav. Nije vrijeme da pitate "Koje ste druge pristupe razmotrili?" Ovo pitanje može ograničiti sugovornika u kasnijem razmišljanju i uzrokovati nesigurnost u njegove ideje.

3. Postavljanje pronicljivih pitanja

Kada postavljamo pitanja, nastojmo ponizno upitati.

(Shein, 2013)

Nakon što smo ustanovili da smo sugovornika dobro shvatili i nakon što smo dobili dovoljno detalja da razumijemo izloženu situaciju, odnosno problem, možemo krenuti s postavljanjem pronicljivih pitanja. To su **složenija pitanja otvorenog tipa**, na koja **nema jedinstvenog i "pravog" odgovora**. Svrha takvih pitanja je **potaknuti sugovornika na ekspanzivnije razmišljanje** o problemu, promjenu perspektive ili otvaranje novih horizonata. Takva pitanja često izazivaju **"aha" trenutke** u kojima sugovornik sam dolazi do spoznaje internalizacijom misaonih i spoznajnih procesa. **Pronicljiva pitanja pomiču defenzivnost prema dubljem promišljanju, a reakciju prema refleksiji**. Pitanja ovakvog tipa ne svaljuju krivnju ni na koga, ne insinuiraju, ne upućuju na optužbe niti osuđuju. Drugim riječima, to znači da sugovornika ne osuđujemo kakav god da je odgovor dao. Važno je pripaziti da niti u ovom koraku **ne ubacujemo svoje prijedloge i moguća rješenja** jer bismo time sugovornika mogli ograničiti u samostalnom zaključivanju i dolaženju do zaključaka te naposljetku "aha" trenutka. **"Ponizan upit"** je tehnika koja sugovornika izvodi na čistinu, na otvoreno, postavljajući pitanja na koja nužno ne znamo odgovor, vještina koja gradi odnose temeljeno na znatiželji i zanimanju za ljude. Poniznost nas oslobađa vlastitog ega i straha (Goić Petričević, 2021). Tablica 4 prikazuje karakteristike i primjere takvih pitanja.

Tablica 4. Pronicljiva pitanja

4. PRONICLJIVA PITANJA
Karakteristike: Pomažu sugovorniku da misli dublje i proširi svoje razmišljanje o problemu. Izazivaju "aha...hmmmm" trenutak i osjećaj kontemplacije. Analizira se što je funkcioniralo, što nije ili što bi moglo funkcionirati. Pomiču razmišljanje od reakcije prema refleksiji. Obično nema "pravog" odgovora. Ne svaljuju krivnju ni na koga. Primjeri pronicljivih pitanja: <i>Na koji drugi način biste mogli...?</i> <i>Što je bila vaša namjera kada ste...?</i> <i>Što predosjećate u svezi s...?</i> <i>Što bi se moralo promijeniti kako biste...?</i> <i>Što mislite zašto je ovo ... slučaj?</i> <i>Kako vaše pretpostavke o ... utječu na vaše razmišljanja o ...?</i> <i>Čega vas je strah? Što priželjkujete? Što ovime dobivate? Što pretpostavljate? Što očekujete? Čemu se nadate?</i> <i>Kada biste imali čarobni štapić, što biste promijenili?</i> <i>Kako ovo izgleda iz perspektive (nekog drugog)?</i> <i>Što želite da se dogodi?</i> <i>Kako biste mogli...?</i> ZAPAMTITE: Pazite da ovdje ne ubacujete svoje prijedloge!

Za više pronicljivih pitanja otvorenog tipa v. vježbu VII.2 "Primjeri pronicljivih pitanja" koja potiču razmišljanje, znatiželju i svjesnost" i poglavlje IV.2 "Recipročan *coaching* kao dio kulture".

4. Pružanje i primanje povratne informacije

Ako želimo da sugovornici predano sudjeluju u razgovoru, važno je da se osjećaju psihološki sigurno.

(Knight, 2016)

Tek nakon što smo sugovornika u potpunosti saslušali te svoje razumijevanje demonstrirali parafraziranjem onoga što smo čuli te nakon što smo mu dali priliku da **ekspanzivnije samostalno razmišlja** postavljajući pronicljiva pitanja, "zaslužujemo" pružiti sugovorniku povratnu informaciju i iznijeti svoje prijedloge u svezi onoga što smo čuli. Da smo to učinili ranije, sugovornika bismo ograničili u vlastitoj mogućnosti da dublje promišlja o problemu i da samostalno **dođe do spoznaje**. Bez obzira koliko je naše rezoniranje logično i koliko nam se vlastito rješenje "zdravorazumski" nameće kao odgovor na problem, uputno je suzdržati se od preranog dijeljenja našeg zaključka, kako bismo izbjegli nepotreban šum i zasićenje komunikacije i kako bismo ostavili prostor sugovorniku da sam dođe do svog zaključka, što je osnovni preduvjet za dugoročnu održivost spoznaje. Naime, čak i da sugovornik usvoji naše preuranjene sugestije kao odgovore na problem, riskiramo da ih nakon kratkog vremena odbaci i vrati se starim (naučenim) obrascima ponašanja (i razmišljanja!) koji su ga i doveli do problema. Stoga je **internalizacija na putu do spoznaje** vrlo važna. Tablica 5 prikazuje smjernice i moguće rečenične strukture za pružanje povratne informacije.

Tablica 5. Povratna informacija

5. POVRATNA INFORMACIJA
Ključno: Budite sigurni da je povratna informacija poželjna. Kod povratne informacije nije bitno je li netko u pravu ili nije, već je važno pružiti izlagaču više opcija na razmatranje kako bi unaprijedio svoj rad. Stoga važno je biti specifičan.
Pozitivna povratna informacija Karakteristike: Daju se izjave podrške i uvažavanja onoga što je izloženo. Što je učinkovito? Što dobro funkcionira? Što cijenite? Opisno je, fokusirano i svojstveno izloženom problemu. Iskazuju se jače strane sugovornika putem dokaza. Primjeri pozitivne povratne informacije: <i>Način na koji ste... bio je vrlo jasan.</i> <i>Odluka da ... vrlo je učinkovita jer... .</i> <i>Zbilja mi se sviđa kako ste... .</i> <i>Bilo je izvrsno kada ste... .</i>
Konstruktivna povratna informacija Karakteristike: Davanje prijedloga bez negativne osude. Nude se različiti načini na koje izlagač može razmišljati o izloženom problemu, radu i sl. Iskazuju se nepovezani, upitni ili zbunjujući dijelovi koji upućuju na prostor za napredak.

Primjeri konstruktivne povratne informacije:*Pitam se... .**Razmišljam o... .**Kako biste mogli...?*

Neki pojedinci nikada ne nauče kako **primiti povratnu informaciju** (drugo je prihvatiti!) kao redovan dio svog profesionalnog (ili/i privatnog) života. Neki pojedinci nikada ne nauče kako **pružiti povratnu informaciju** da bude specifična i neosuđujuća. U neznanju sugovornika o pružanju povratne informacije i našem neznanju prihvatanja i primanja povratne informacije koprcamo se s neugodnim osjećajima te se moramo značajnije potruditi "čuti" što nam se zapravo govori. Teško je slušati kritike, optužbe i osude, no možemo slušati ono što nam se govori obraćajući pažnju na istinitost toga što sugovornik izgovara (Stone i Heen, 2014) i zapitati se "**što jest istina u ovome što slušam?**" Čak i kad se ne slažemo s većinom onoga što od sugovornika čujemo, možemo pronaći **zrno istine** koje će poduprijeti nastavak komunikacije u pozitivnom i podržavajućem tonu (npr. "Da, i...", umjesto "Ne, nego..."). **Umjesto obrambene reakcije na neželjenu i/ili neugodnu povratnu informaciju, možemo nastaviti slušati sa znatiželjom** i zatražiti više detalja, dokaza, primjera ili drugih specifičnosti vezanih za određenu situaciju. Važno je **ne pretpostavljati insinuacije i atribuiranja**, već ih uvijek na glas parafrazirati i verbalizirati, kako bismo od sugovornika dobili potvrdu da je naše razumijevanje izgovorenog podudarno s onime što je mislio.

Kada pružamo povratnu informaciju, valja obratiti pažnju i na tri razine pohvale s kojima se možemo susresti (Barkely, 2019). Prva je **komplimentiranje** (engl. *compliment*), kao najosnovnije razina pohvale. Komplimentom iskazujemo divljenje za nešto što može i ne mora biti zasluga onoga kome kompliment dajemo. To je pohvala površne razine, gdje kompliment dajemo za izgled poput odabira odjeće ili stila frizure. Druga razina pohvale je **prepoznavanje** (engl. *recognition*), čin koji nam mogu iskazati kolege ili drugi pojedinci koji su kompetentni da prepoznaju što naš uspjeh iziskuje, koliki trud je stajao iza toga. Treća razina pohvale je **odobrenje** (engl. *approval*) koje često dolazi "odozgo", odnosno od naših nadređenih ili s viših instanci hijerarhijske strukture. Bez obzira na to u koliko podržavajućoj i uključivoj okolini radimo, uvijek ćemo vapiti za odobrenjem "odozgo" jer je to naprosto ljudski. Međutim, je li nam to zbilja potrebno? Treba li nam više značiti odobrenje odozgo nadređenog koji naš rad možda i ne razumije u cjelosti i ne cijeni ili kolegijalno prepoznavanje sugovornika s kojima "radimo u areni" i s kojima se međusobno razumijemo i poštujemo? Na svakom je pojedincu da za sebe odgovori na ovo pitanje.

U svakom slučaju, kada je povratna informacija komunicirana **iz perspektive zabrinutosti** i istinske brige za boljitak pojedinca i organizacije, a ne iz perspektive osude ili optužbe, daleko je veća vjerojatnost da će onaj koji prima povratnu informaciju biti **prijemčiviji** prema tome što ona sadrži. U protivnom, vrlo je izgledno da će se naš sugovornik zatvoriti ili krenuti opravdavati, što zatvara mogućnost daljnje kolaboracije ili je u najboljem slučaju, čini rezerviranom i ograničenom.

Pseudoznanstveni praktičari neurojezičnog programiranja

zagovaraju **"sendvič" metodu za pružanje feedbacka** (James i Shepard, 2001). Takva struktura nalaže da prvo kažemo nešto pozitivno, zatim negativno pa opet pozitivno. Ova metoda sastoji se od strukture u kojoj se kritička povratna informacija "upakira" između dva sloja pozitivne povratne informacije. Prvo se ističe nešto pozitivno o osobi ili njezinom radu, zatim se daje konstruktivna kritika, a na kraju se ponovno završava s pohvalom ili pozitivnim komentarom. Cilj ove "sendvič" metode pružiti je povratnu informaciju na način koji zadržava motivaciju primatelja i izbjegava defenzivne reakcije i pronalaženje izgovora, potičući rast i promjenu bez narušavanja samopouzdanja osobe.

Međutim, **sa "sendvičem" valja biti oprezan** jer u sendviču leži opasnost da nevješt看im komuniciranjem umanjimo snagu svega pozitivnoga što smo rekli. Drugim riječima, sendvič je dobar ako su dobri svi sastojci. Ako nevješto iskomuniciramo ono negativno ili konstruktivno što slijedi nakon pozitivnog i time "poklopimo" ono pozitivno prethodno izrečeno, "sendvič" nije dobar. Formulacija lošeg "sendviča" će izgledati primjerice ovako: "Cijenim što držiš do rokova, **ali** si površan i paušalan, no siguran sam da to možeš bolje". Ovakvom **nespretnom, nepažljivom i nespecifičnom komunikacijom** sugovorniku smo na vrlo jeftin i obeshrabrujuć način pokušali dati do znanja da cijenimo njegov rad i vjerujemo u njegov uspjeh, a ustvari smo mu dali do znanja da posao treba ponoviti, bez specifične naznake što je odrađenom poslu bilo dobro, a što loše i da je držanje vremenskih okvira jedina dobra stvar. Formulacija pružanja povratne informacije pa i "sendvič" metodom treba biti puno sadržajnija, uviđavnija i određenija. Nadalje, veznici koji uslijede nakon pozitivne tvrdnje nerijetko će biti **"ali, međutim, no"**, a to su veznici koji imaju snažan psihološki

učinak da zanemarimo sve što je rečeno netom prije. Te veznike možemo za početak jednostavno zamijeniti **veznikom "i"**. Još vještiji način komuniciranja istog sadržaja svakako bi uključivao nešto duži slijed i svakako bi bio vođen pitanjima u nastojanju da kod sugovornika postignemo internalizaciju shvaćanju o kojoj smo govorili i ranije u poglavlju IV. Nadalje, komuniciranje prvog pozitivnog dijela "sendviča" se često zna zadržati samo na razini površnog komplimentiranja o čemu je bilo riječi i ranije (v. potpoglavlja II.2 "Zarazno liderstvo i emocionalna inteligencija", III.2 "Komunikacija unutar i izvan tima" i IV.4 "Pružanje i primanje povratne informacije"). Zatim, nakon površnog komplimenta, na primjer "Hej, dobra kravata", krenemo s nečim ozbiljnim što ukazuje na prostor za napredak i to još započnemo veznikom "ali", na primjer "ali nisi dobro napisao izvještaj", a potom završimo nespecifično i kvazi ohrabrujuće "siguran sam da možeš bolje". Naš sugovornik je do sredine sendviča već zaboravio da ima dobru kravatu, upamtio je da izvještaj nije dobro napisao i nema pojma kako ga učiniti boljim, sve do kraja sendviča. Povratna informacija stoga valja jedino ako je značajna (razine prepoznavanja i odobravanja su puno snažnije u ovom pogledu), specifična i usmjerena na rast i razvoj.

Mnogi autori odbacuju učinkovitost sendvič metode, ističući da previše pozitivnih komentara prije ili nakon kritike može ublažiti utjecaj same kritike (Kluger i DeNisi, 1996). Stone i Heen (2014) ističu da ljudi često percipiraju ovu metodu kao neiskrenu, što može umanjiti vjerodostojnost pružatelja povratnih informacija. Kohn (2010) tvrdi da "sendvič" metoda može djelovati neautentično ili manipulativno, osobito kada zaposlenici prepoznaju obrazac korištenja ove tehnike, što može smanjiti povjerenje, i rezultirati smanjenim cijenjenjem

iskrenih pohvala, sumnjajući u motive pružatelja. Harms i Roebuck (2010) ističu da kritika u sendviču često ne dolazi do izražaja jer primatelj može usmjeriti pažnju na pozitivne komentare i zanemariti kritiku, što posebno vrijedi za pojedince osjetljivije na kritiku ili pojedince kojima nedostaje iskustvo u primanju povratnih informacija.

Zaključno, premda se "sendvič" metoda može učiniti korisnom u danim situacijama, kao vješt oblik pružanja povratne informacije, valja imati na umu da prekomjerno oslanjanje na nju i njeno površno primjenjivanje mogu smanjiti snagu povratne informacije, čak i biti štetni. **Alternativni pristup, putem iskrene, specifične i izravne povratne informacije oblikovane kroz dijalog i postavljanje različitih vrsta pitanja, iziskuje nešto više vremena, volje i truda, ali donosi i daleko veću i dugoročniju razinu prijemčivosti kod sugovornika kao primatelja povratne informacije.**

Smjernice za pružanje povratne informacije:

- odaberite dobro vrijeme, nasamo po mogućnosti, kako biste zaštitili privatnost i integritet osobe kojoj pružate povratnu informaciju;
- pitajte za dopuštenje za pružanje povratne informacije kako bi primatelj bio maksimalno prijemčiv i spreman slušati;
- uvijek krenite iskreno, iz perspektive ljubaznosti i brige, nikad iz želje da posramite i osudite sugovornika;
- jasno komunicirajte svoju namjeru, iz kojeg razloga pružate povratnu informaciju?;
- započnite s onime što cijenite kod osobe i neka to

bude značajno priznanje ili odobrenje, ne površno komplimentiranje;

- budite temeljiti i specifični, koristite se opisima, detaljima i primjerima;
- govorite za sebe i ogradite se od pretpostavki kako je osoba kojoj pružate povratnu informaciju utjecala na druge pojedince;
- pažljivo strukturirajte konstruktivan feedback, poželjno kao pitanje, da ne zvuči negativno ili kao kritika (v. tablicu 5, "Pružanje konstruktivne povratne informacije" i tablicu 4, "Primjeri pronicljivih pitanja").

Smjernice za primanje povratne informacije:

- pobrinite se da su vaše osnovne ljudske potrebe zadovoljene, da niste umorni, gladni, žedni ili ljutiti;
- dišite duboko, svjesno i sporo kako biste opskrbili svoj mozak s dovoljno kisika i opustili tijelo;
- slušajte tražeći istinu u onome što čujete bez obzira slažete li se s onim što ste čuli ili ne;
- nemojte se braniti niti opravdavati, čak niti onda kada se ne slažete s time što čujete i/ili vam nema smisla;
- tražite primjere kako biste bolje razumjeli povratnu informaciju koja vam je upućena;
- sažmite vaše razumijevanje povratne informacije svojim riječima kako biste bili sigurni da ste dobro razumjeli što ste čuli;
- dok nastojite prijemčivo i dostojansveno primati povratnu informaciju, to ne znači da sve što čujete

morate prihvatiti – povratna je informacija za vas, vi u konačnici odlučujete što "drži vodu", a što ne;

- dajte si vremena za procesirati to što ste čuli.

5. Recipročan *coaching* kao dio kulture

*Dobar komunikator uzima nešto
složeno i to pojednostavljuje.*

(John C. Maxwell, 2023)

*Nemojmo se identificirati s našim mišljenjima. Dozvolimo
drugima da se poigraju s našim mišljenjima.*

(Stephanie Borgert, 2024)

Prakse *coachinga* kao načina vođenja kolegijalnog dijaloga mogu transformirati organizaciju. Malo po malo, **razgovor po razgovor, mijenja se klima u organizaciji**. Kritična masa za promjenu procjenjuje se na otprilike jednu trećinu grupe ljudi (Boyatzis et al., 2019). Recipročan *coaching* učinkovita je metoda **povećavanja liderskog kapaciteta** organizacije. Takav pristup ne samo da potiče razvoj pojedinačnih vještina i sposobnosti, već i jača **kolektivnu svijest** i kolaboraciju unutar tima. Ova metoda omogućava stvaranje kulture kontinuiranog učenja i rasta, što dugoročno vodi k većoj **inovativnosti i prilagodljivosti organizacije**. Kroz recipročan *coaching*, članovi organizacije postaju bolje povezani, razvijaju dublje razumijevanje jedni drugih i izgrađuju međusobno povjerenje, što je ključno za uspješno vođenje i postizanje zajedničkih ciljeva.

U poglavlju IV. razrađen je komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog koji može poslužiti kao alat za *coaching* razgovore. U nastavku slijede dodatne smjernice za proširenje kolegijalnog dijaloga.

Prestanimo govoriti

Kod poteškoća u razumijevanju, **količina riječi u razgovoru može utjecati na unošenje dodatnog nepotrebnog šuma, drugim riječima, više riječi ne služi uvijek razjašnjavanju i ne vodi k shvaćanju.** U potrazi za primjerima, instinktivno počinjemo govoriti autobiografski i iskustveno, dohvaćajući primjere iz našeg iskustva očekujući da će se sugovornik s nama moći poistovjetiti. Međutim, to često ne bude tako jer su okolnosti čak i sličnih iskustava drugačije, kao što su drugačije naše crte ličnosti, stavovi, uvjerenja i vrijednosti.

Ako primjetimo da naš sugovornik ne upija i ne razumije sadržaj onoga što govorimo, umjesto korištenja još više riječi i opisa, prestanimo govoriti na trenutak i odlučimo se za drugačiji pristup shvaćanju. Na primjer, **ostavimo prostora neugodnoj šutnji koja će omogućiti nesmetano razmišljanje u tišini.** Nadalje, možemo se odlučiti za **igru uloga** (engl. *role play*) kojom ćemo sugovorniku oprimirati sadržaj onoga o čemu govorimo, ali kao da djelujemo iz 3. lica, što je dobra strategija za "odzumiranje" od sebe samih i objektivnije sagledavanje situacije.

Demistificirajmo ekstremne kvantifikatore

Kada u razgovoru sa sugovornikom čujemo generalizacije upotrebom ekstremnih kvantifikatora poput: svi, nitko, ništa, nikad, uvijek i dr., možemo demistificirati težinu takvih izjava predstavljenih kao činjenična znanja. Možemo sugovorniku postaviti neka od sljedećih pitanja kako bismo ga potaknuli na introspekciju i točnost, kada osjetimo pretjerivanje:

- *Koji? Tko? Kada? Tko sve? Gdje?*
- *Možeš li mi navesti neke primjere?*
- *Na temelju čega donosiš takve zaključke?*
- *Reci mi nešto više o svom uvjerenju. Možda bih se složio kad bih bolje razumio.*
- *Što bi osoba koja se ne slaže s tobom rekla o tome?*
- *Kad kažeš da ..., kojim uvjerenjem ili filozofijom se vodiš? Služi li te to uvjerenje dobro? Služi li dobro tvoje kolege?*
- *Koje dokaze imaš za to što tvrdiš?*
- *Čega te najviše strah?*
- *Što trebaš znati/iskusiti/napraviti da bi razmišljao drugačije?*
- *Koja je tvoja najveća nada s obzirom na ovo iskustvo?*
- *Pitam se što bi se dogodilo kada bih ti ...?*
- *Jesi li ikad pokušao ...?*
- *Jesi li razmišljao o ...?*
- *Kako bi mogao ...?*

Sadržajno drugačije od upotrebe ekstremnih kvantifikatora, no također vrsta pretjerivanja, jest **"pretjerivanje izvan proporcija"**. Ovo može biti rezultat ili vlastitog poimanja ljudskih vrijednosti, uvjerenja, vlastitite (iskrivljene) slike o stvarnosti ili nešto sasvim drugo svjesne prirode, kao što je manipulacija i namjerno skretanje s teme i/ili odvlačenje pažnje na nešto drugo što se želi poentirati. Jesper Juul, svjetski priznat danski pedagog u svojoj knjizi *Vaše kompetentno dijete* (1995; str. 20) navodi izvrstan primjer **kako djecu učimo kako da "poštuju**

moć, autoritet i upotrebu sile – ali ne i druga ljudska bića”.

U Juulovom primjeru, baka s dvoje unučadi čeka autobus na stanici u Kopenhagenu, dječakom (4) i djevojčicom (6). Dječaku je sila za otići na WC, povlači baku za kaput, na što baka odgovara da ne može sada, već kada dođu kući. Dječak inzistira da mu je jako sila, na što baka skreće pažnju na stariju sestru ističući kako je velika i pametna. Dječak još jednom pokuša dati baki do znanja da mu je jako sila, na što baka odgovara da će ga morati tužiti mami ako ne bude dobar i da onda više s njom neće moći ići u grad.

Možemo li povući paralelu između ovog scenarija s autobusne stanice i naše poslovne zbilje te prisjetiti se situacija kada smo bili uporni i inzistirali na svojem stajalištu, pri čemu nismo naišli na prijemčivost kod druge strane? Kako smo se tada osjećali? Koje zamjerke imamo? Što bismo voljeli da se odigralo drugačije? Zapišite svoje odgovore u obliku dnevnčkog osvrta.

6. Vođenje teških i hrabrih razgovora

Ako tvoj brat sagriješi protiv tebe, idi i ukori ga nasamo.

Ako te posluša, stekao si brata.

(Matej 18,15)

*Kad stara kultura umire, na pomolu je nova, kultura koju
kreira nekolicina ljudi koji se ne boje biti nesigurni.*

(Rudolf Bahro)

Neizbježno je da ćemo u radu s ljudima upasti u **nesuglasice**, **nesporazume** i/ili **konfliktne situacije**. Biranje načina na koji ćemo se postaviti čini vrlo značajnu razliku u ishodu razgovora. Primjerice, ako nas je netko omalovažavao, uvrijedio ili na druge načine pokazao manjak poštovanja, možemo odabrati dalje širiti toksičnost prepričavajući što se dogodilo i kako se osjećamo, drugim kolegama; možemo se požaliti našem nadređenom; možemo pokrenuti lavinu protiv te osobe, ignorirati je, u potpunosti se zatvoriti za ikakav daljnji oblik zajedničkog rada i slične destruktivne odabire. Možemo prijetiti, ucjenjivati, galamiti i vrijeđati, autoritarno se postavljati — no to može svatko, zar ne? Suprotno, možemo odvažnije i hrabrije postupiti i ostati dosljedni svojim vrijednostima pa se recimo odlučno, ali smireno suočiti nasamo s osobom koja nam predstavlja izvor neslaganja, nesuglasica, nesporazuma ili bilo kakvih nepoželjnih osjećaja. I ne, nije dovoljno pokušati samo jednom i reći da smo sve probali kako bismo se ipak okrenuli lakšim, dugotrajno manje učinkovitim, a više štetnim obrascima, poput onih prethodno navedenih. Ako nam suočavanje s određenom osobom i dalje predstavlja nelagodu i ne osjećamo da smo postigli željeni rezultat, to i dalje nije

razlog da odustanemo od svojih vrijednosti i da prestanemo modelirati ispravnu komunikaciju. **Činjenica da netko drugi ima pogrešne odabire, nije i razlog da i mi griješimo.** Ustrajnost i dosljednost u vlastitim vrijednostima modelirat će najvišu razinu integriteta i sasvim sigurno prizvati promjenu.

Naposljetku, imajmo na umu da se ne možemo učinkovito nositi s konfliktima ako ne poznajemo načela uspješnog pružanja i primanja povratne informacije (v. poglavlje IV.4 "Pružanje i primanje povratne informacije"), dok nismo svjesni razine svoje emocionalne inteligencije i razine do koje smo spremni tolerirati ono što smatramo "glupošću".

Konflikti su redovito kompleksne prirode i često uzrok nije samo u jednoj osobi, već su u pozadini kultura organizacije, nerealna i neiskomunicirana očekivanja, negativna iskustva i "rane" iz prošlosti. Kolegijalni dijalog jedan je od alata za vođenje hrabrih razgovora u razrješavanju konflikata.

Ako uspijemo **vješto i odvažno navigirati neugodnim konfliktom**, velika je vjerojatnost da će to iskustvo unaprijediti naše odnose i omogućiti nam da se nađemo u konstruktivnim, "zdravim" konfliktima u kojima se osjećamo sigurni neslagati se, ne shvaćati i biti neshvaćeni (v. prilog III. Rečenične strukture za zdrave konflikte). U suočavanju s konfliktima, možemo se poslužiti smjernicama komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog (v. poglavlje IV) ili protokolima za kolaboraciju (v. poglavlje V.). Ponuđeni alati služe kao **sredstvo uključivog i uspješnog komuniciranja**

koji svojom strukturom stvaraju **siguran prostor za razmjenu shvaćanja i iznošenje različitih perspektiva**. Vremenskim ograničenjima umanjuju mogućnost digresije i komprimiraju pojedine iskaze (sjetite se samo onih koji više od ičega vole čuti svoj glas!). Naposljetku, imajmo na umu da nas **bahatost, sebični ponos, principijelnost i inzistiranje na reciprocitetu doprinosa neće odvesti daleko**. Poniznost, strpljivo prihvaćanje i osluškivanje hoće.

Smjernice za vođenje teških i hrabrih razgovora:

1. Preuzmite odgovornost za komunikaciju

- birajte konstruktivne načine suočavanja s konfliktima umjesto širenja toksičnosti;
- ostanite dosljedni vlastitim vrijednostima, bez obzira na ponašanje druge strane;
- u svakom slučaju ostanite smireni i dostojanstveni.

2. Hrabro ustrajte

- suočite se izravno i smireno s osobom koja je izvor neslaganja;
- ponovite pokušaje rješavanja problema, umjesto da odustanete nakon prvog neuspjeha.

3. Nastojte razumjeti kontekst konflikta

- konflikti često proizlaze iz šireg sustava, organizacijske kulture, neiskomuniciranih očekivanja ili prošlih iskustava, stoga se zapitajte "kako ... izgleda iz njegove/njezine/njihove perspektive?";
- analizirajte uzroke nesuglasica prije donošenja zaključaka.

4. Koristite kolegijalni dijalog i protokole za kolaboraciju kao alat za rješavanje konflikata

- koristite strukturirani diskurs za stvaranje sigurnog prostora za razgovor;
- prihvatite mogućnost neslaganja i ne shvaćanja kao dio zdravog dijaloga;
- vješto pružajte i dostojanstveno primajte povratnu informaciju.

5. Ostanite ponizni i strpljivi

- osluhnite druge s namjerom razumijevanja, umjesto s namjerom dokazivanja vlastitog stava;
- klonite se principjelnosti i inzistiranja na reciprocitetu, ta nije svima jednako dano;
- njegujte otvorenost za različite perspektive i fleksibilnost u pronalasku rješenja.