

IX.

ZAKLJUČNO



Nije kritičar taj koji je važan; niti onaj koji ukazuje na to kako je čovjek pogriješio ili gdje je mogao učiniti bolje. Zasluga pripada čovjeku koji je zapravo u areni, čije je lice umrljano prašinom, znojem i krvlju; koji se hrabro bori; koji griješi i opet iznova ne uspijeva, jer nema napora bez pogrešaka i promašaja; ali koji se zapravo trudi činiti djela; koji poznaje velike entuzijazme, velike predanosti; koji se troši u vrijednoj stvari; koji u najboljem slučaju na kraju poznaje trijumf visokog postignuća, a u najgorem slučaju, ako ne uspije, barem ne uspijeva dok se usuđuje s velikom smionošću, tako da njegovo mjesto nikada neće biti među onim hladnim i plašljivim dušama koje ne poznaju ni pobjedu ni poraz.

(Roosevelt, 1910)

*Bolje je stvoriti nešto i biti kritiziran,
nego ne stvoriti ništa i kritizirati druge.*

(Ricky Gervais)

Kultura kolaboracije atribuiraju zajednicu ljudi. To je mreža obrazaca promjenjivih ljudskih aktivnosti, normi ponašanja i simboličkih struktura koje tim aktivnostima daju **polet i zanos**, a i **smisao i značaj**. Kulturu možemo konceptualizirati kroz **dijeljene vrijednosti, načine razmišljanja, stavove i simbole** koje obilježavaju neku organizaciju u svakodnevnom funkcioniranju. **Kultura kolaboracije** jedan je od ključnih mehanizama putem kojih liderstvo utječe na performans radnih timova unutar organizacije. Održivost kulture kolaboracije uvjetovana je dozvoljenim i osnaženim horizontalnim liderstvom koje nosi kulturu i koje trpi fluktuacije u vertikali hijerarhijske ljestvice, od operabilnih do rukovodećih razina. Međutim, norme ponašanja i rada u timovima, kao i kvaliteta međuljudskih odnosa u takvoj su kulturi na neki način nasljedni i "zarazni" te vidljivi kroz vertikalu i horizontalu liderstva.

Da bismo bili **vrhni komunikatori i kolaboratori**, potrebno je kontinuirano se usavršavati i obrazovati u području transverzalnih vještina i znanja, poput **komunikacijskih vještina, međuljudskih odnosa, emocionalne inteligencije**. Na deklarativnoj smo razini kao društvo svjesni važnosti cjeloživotnog učenja, posebice u akademskoj zajednici. Puno se govori o tome, na svim razinama. Međutim, pitanje je koliko to ostvarujemo. Važno je priznati da nešto ne znamo, prihvatiti zbunjenost i odučiti se od mehanizama koji nas više ne služe. To možemo samo ako smo **"pustili kontrolu"** i prepustili se **snazi zajedništva. Individualno učenje** kognitivan je proces, a **kolaborativno učenje** društven proces koji pomiče individualno učenje na razinu kolektiva (Prilla et al., 2012). **Organizacijsko učenje** temelji se na ishodima individualnog i kolaborativnog učenja. **Osvrt** je intelektualna i afektivna aktivnost važna u

iskustvenom učenju, kako za pojedinca tako i za kolektiv, jer putem osvrta na naše (i tuđe!) iskustvo, dolazimo do dubljeg razumijevanja i novih spoznaja. Individualna razina shvaćanja može se nadići jedino **uvažavanjem druge, tuđe perspektive** i (pre)oblikovanjem vlastite. Naravno, komunikacijom započinjemo širenje znanja i prelazimo granice između individualnog i kolektivnog znanja. Štetno je ostati unutar svojih granica, to je uzrok mnogim izgubljenim prilikama za učenje, kako za pojedinca tako i za organizaciju.

Prihvatanje različitosti i otvaranje prostora za neslaganje također je u mnogim kontekstima stvar deklarativne razine, kao i **cjeloživotno učenje**. Isto kao što se cjeloživotnim učenjem ne može smatrati samo odlazak na konferenciju u ulozi pasivnog slušača, tako se niti prihvatanje drugačijeg mišljenja ne može ostvariti samo slušanjem. Potrebno je steći **komunikacijske kompetencije**, razviti vještine koje nas kolegijalnim dijalogom u pet koraka dovode do razumijevanja, potom prihvatanja tuđe perspektive i modificiranja naše. Nije komplicirano. Dapače, vrlo je jednostavno. Putem komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog (v. poglavlje IV.), koji nas kroz pet koraka vodi do toga, možemo ostvariti razumijevanje i uspostaviti čvršće odnose. Možemo u radu s timovima primjenjivati i set skriptiranih **protokola za kolaboraciju** (v. poglavlje V.), poput protokola za analizu dileme, konfliktne razgovore, *brainstorming*, dogovaranje normi i očekivanja, primanje i pružanje povratnih informacija, zone komfora, rizika i opasnost, mapiranje afiniteta, slavljenje uspjeha, identificiranje stilova liderstva i renderiranje teksta.

Što god odabrali kao sredstvo rada na našim liderskim, komunikacijskim i kolaboracijskim vještinama neophodno je

redovito se reflektirati na vlastitu praksu i iznova i iznova **učiti iz vlastitog i tuđeg iskustva**. Time vremenom i iskustvom razvijamo svoju teoriju koja nam ima smisla, jer teorija nije ništa drugo nego "način organiziranja ideja koje se čine smislenima za razumijevanje svijeta" (Wilson, 2007, str. 16). Teorije su nužne jer na njima temeljimo svoje razloge i razmišljanja koji stoje iza naših radnji. Teorije vode naše radnje u određenom smjeru.

Teorijska, primjenjiva i praktična znanja o kulturi kolaboracije nisu skup pravila, smjernica i procedura, već živa mreža međuljudskih odnosa, vrijednosti i praksi koje oblikuju način na koji radimo zajedno. No, ključ održivosti kulture kolaboracije nije u njezinom prihvaćanju na deklarativnoj razini, već u svakodnevnoj primjeni i u načinu na koji komuniciramo, dijelimo odgovornost i gradimo međusobno povjerenje. Lideri koji razumiju dinamiku kulture kolaboracije ne oslanjaju se isključivo na formalne strukture moći, već potiču otvorenu razmjenu ideja i osnažuju timove da preuzmu inicijativu. To znači razvijati vještine kolegijalnog dijaloga i osvrta koje omogućuju učenje kroz zajedničko iskustvo. Kultura kolaboracije ne nastaje (i ne nestaje!) preko noći, ona se gradi svakim razgovorom, svakom odlukom i svakim činom koji potvrđuje da je zajedništvo više od puke suradnje; ono je način razmišljanja, djelovanja i, konačno, stvaranja. U srcu te kulture leži liderstvo kao stanje srca. To je unutarnji kompas koji nas vodi prema odgovornosti, hrabrosti i autentičnosti u odnosima s drugima.