



KREIRANJE KULTURE KOLABORACIJE

MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM ZAGRABIENSIS · UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

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



SANJA KIŠIČEK

UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U ZAGREBU
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM ZAGRABIENSIS

Sanja Kišiček

KREIRANJE KULTURE KOLABORACIJE



Sanja Kišiček

KREIRANJE KULTURE
KOLABORACIJE

 **press**

ZAGREB

2025.

Izdavač

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
FF press

Za izdavača

Domagoj Tončinić

Urednica

Renata Geld

Recenzenti

Marijana Ražnjević Zdrilić
Marijana Belaj
Nives Mikelić

Lektorica

Marina Matić

Grafičko oblikovanje omota i prijelom

Petra Kos

Fotografija autorice

Ratko Mavar

Fotografija s naslovnice "People Shaking Hands, Unity symbol"
kupljena na EveryPixel.com, Rawpixel ©

ISBN

978-953-379-232-3 (PDF)

DOI

<https://doi.org/10.17234/9789533792323>

Objavljivanje ovog udžbenika odobrio je Senat Sveučilišta u Zagrebu na sjednici održanoj 18. veljače 2025. godine odlukom broj: 032-01/24-02/42, ur. br. 251-25-07-01/2-25-4.

FF press

Zagreb, 2025.



Djelo je objavljeno pod uvjetima [Creative Commons Autorstvo-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 Međunarodne javne licence \(CC-BY-NC-ND\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) koja dopušta korištenje, dijeljenje i umnažanje djela, ali samo u nekomercijalne svrhe i uz uvjet da se ispravno citira djelo i autora, te uputi na izvor. Dijeljenje djela u prerađenom ili izmijenjenom obliku nije dopušteno.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	13
ZAHVALA.....	19
ZAHVALA U POSVETI.....	23
GLOSAR KLJUČNIH POJMOVA	25
UVODNA RIJEČ	31
I. ŠTO KOLABORACIJA NIJE, A ŠTO JEST.....	34
1. Kolaboracija kao kolegijalnost.....	39
2. Primijenjena kognitivna znanost i kolaboracija	42
3. Kultura kolaboracije	47
4. Uključivost, osjećaj pripadanja i prihvaćanje različitosti	57
II. SVATKO MOŽE BITI LIDER. USTVARI, MORA BITI! I TI SI TAJ. ...	64
1. Zarazno liderstvo i emocionalna inteligencija.....	69
2. Stilovi liderstva	75
3. Sindrom žrtve	82
4. Snažno timsko okruženje kao imperativ poslovnih okruženja	85
5. Liderstvo kao <i>coaching</i>	92
6. Vjera u san	105
7. Kolaborativno učenje kao iskustveno, konstruktivističko i cjeloživotno ..	109

III. RAD U TIMU122

1. Što čini tim učinkovitim?.....126
2. Komunikacija unutar i izvan tima132
3. Tko čini tim sjajnim?.....137
4. Rad s "teškim" pojedincima..... 142
5. Vrednovanje timskog rada 145
6. Facilitacija timskog rada 148

IV. KOMUNIKACIJSKI OBRAZAC ZA KOLEGIJALNI DIJALOG152

1. Aktivno slušanje i parafraziranje.....155
2. Postavljanje pitanja pojašnjavanja.....158
3. Postavljanje pronicljivih pitanja 160
4. Pružanje i primanje povratne informacije.....163
5. Recipročan *coaching* kao dio kulture.....172
6. Vođenje teških i hrabrih razgovora176

V. PROTOKOLI ZA KOLABORACIJU..... 180

- a. Kreativno mozganje i razmjena ideja183
- b. Analiza dileme185
- c. Dijeljenje i slavljenje uspjeha 188
- d. Zone ugone, rizika i opasnosti..... 190
- e. Strane svijeta kao točke kompasa192
- f. Mapiranje afiniteta196
- g. Tri razine teksta 198
- h. Renderiranje teksta: rečenica - fraza - riječ200

VI. O PROMJENAMA KOJE LJUDI VOLE.....	204
1. Usvajanje i održivost promjene.....	208
2. Kolaborativno informacijsko ponašanje	211
VII. VJEŽBE.....	216
1. Osvrt (ili refleksija) kao dogovor (i ugovor) sa samim sobom.....	218
2. Promatranje plesa	221
3. Tko sam ja kao lider?	222
4. Kako bolje komunicirati u timu?	223
5. Strategije za kontrolu emocija u komunikaciji	225
6. Osvještavanje vrijednosti	227
VIII. PRILOZI.....	230
I. Kartice komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog.....	231
II. Primjeri pronicljivih pitanja koja potiču razmišljanje, znatiželju i svjesnost..	233
III. Rečenične strukture za zdrave konflikte.....	234
IV. Stilovi liderstva stari 100 godina - anegdota i stvarni događaj.....	235
V. Voljni biti uznemireni	237
IX. ZAKLJUČNO.....	242
ZAVRŠNA RIJEČ.....	246
LITERATURA	252
O AUTORICI.....	262

POSVETA

Za Zmaja

*U visinama, snažnih krila, leži Zmaj,
U srcu mu snaga, u očima sjaj.
Nebom leti, uz zvijezde što sjaje,
Snage pun, hrabar, nikad ne posustaje.*

*Njegova moć krije tajne svjetova,
Nosi svjetlo i noć, u vladavini plovi.
Zmaj, čuvar neba i zemlje, vječno slobodan,
Samo hrabar svijet mu hrli odan.*

*Za tebe, Zmaju, s kojim želim da letim,
U ovim stihovima, život vječni čuвам svetim.
Hrabrosti i snage simbolu, tebi pjesma ova,
Zmaju, kojeg s neba obasjava svaka nova zora.*

Tko vjeruje, poznaje Zmaja.

Autorica



PREDGOVOR

Veliki su junaci ponizni.

(Sv. Franjo)

Cijenjeni čitatelju,

S velikim sam zadovoljstvom napisala ovu knjigu, koja je plod višegodišnjeg proučavanja, osvrta na iskustvo i vizije o osobnom i kolektivnom liderstvu i kulturi kolaboracije. Mnoga od stečenih znanja usvojila sam u međunarodnom okruženju van lijepe naše i sa silno snažnim osjećajem odgovornosti i domoljublja, donijela u Republiku Hrvatsku. Naše suvremeno akademsko i poslovno okruženje zahtijevaju sve veću prilagodljivost, inovativnost i međusobnu sinergiju. Ova knjiga pruža temeljna znanja i smjernice za stjecanje vještina koje mogu transformirati tradicionalne organizacijske strukture u dinamične i uključive zajednice. Kolaborativna znanja uključuju teorijska polazišta, metodološka i metodička načela timskog rada kao odgovor na pitanje zašto i kako raditi u timu, s praktičnim smjernicama i metodama za prepoznavanje različitosti u stilovima liderstva i realizaciju timskog rada. Kolaborativne vještine obuhvaćaju praktične sposobnosti za učinkovitu interakciju i dinamiku unutar tima, poput uključive komunikacije, kolegijalnosti, liderskih vještina i strukturirane facilitacije timskog rada.

Ova knjiga, pisana kao sveučilišni udžbenik, prvenstveno je namijenjena studentima, edukatorima i profesionalcima koji žele unaprijediti svoje liderske i kolaboracijske sposobnosti i unaprijediti radno okruženje koje cijeni izgradnju i dijeljenje

znanja, uzajamno učenje i zajednički rast. Stvaranje ove knjige potaknuto je radom sa studentima u sklopu obveznog kolegija Kreiranje kulture kolaboracije na interdisciplinarnom studiju Primijenjene kognitivne znanosti, koji od akad. god. 2023./2024. združeno izvode Filozofski fakultet i Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu. Cilj je ovog kolegija osnažiti studente za kreiranje i održavanje kulture kolaboracije na studiju i radnom mjestu. U takvoj kulturi ključni sudionici rade zajedno u visokoučinkovitim timovima i radnim skupinama implementirajući protokole za rješavanje problema, kolaborativno učenje i organizaciju znanja. Studenti uče kako voditi kolegijalni dijalog kao komunikacijski obrazac koji podupire rast liderstva i razvoj uključivog diskursa u organizaciji temeljenog na zajedničkom promišljanju i refleksiji. Uče o različitim stilovima liderstva, formiranju timova i implementaciji protokola za facilitaciju sastanaka, generiranje ideja, inovativno razmišljanje, sukcesivno planiranje i uspostavu partnerstva. Iz studija slučaja i terenske nastave studenti uče o prepoznavanju, vrednovanju i ostvarenju intelektualnog kapitala pojedinca, radnih skupina i cijelih organizacija. Iskustvenim učenjem, studenti se uključuju u aktivnosti kojima se njeguje različitost i potiče uključivanje svih sudionika s ciljem povećanja liderskog kapaciteta organizacije. Na kolegiju surađujemo s raznim partnerima iz industrije koji oprimjeruju i uprizoruju komunikacijske i liderske vještine i otvaraju karijerne puteve za naše buduće stručnjake kognitivne znanosti. Knjiga sadrži teorijska i primjenjiva znanja autora koji se bave organizacijskom kulturom (Schein), organizacijskim promjenama (Borgert; Pfeffer i Sutton; Fullan), organizacijskim ponašanjem i emocionalnom inteligencijom (Boyatzis i McKee, Goleman, Boyatzis i McKee; Shapiro),

organizacijskim i kolaborativnim učenjem (Prilla, Pammer-Schindler i Balzert; Stahl), timskim radom (Aguilar, Salas, Sims i Burke), *coachingom* (Aguilar; Nelson; Young, Julien i Osborne; Boyatzis, Smith i Van Oosten), iskustvenim učenjem i konstruktivizmom (Kolb, Hattie, McLeod), komunikacijom i kolaboracijom (Kišiček, Wheatley) i liderstvom (Maxwell, Pfeffer, Sinek), a potiče razvoj praktičnih znanja i vještina koje je autorica iskusila i primijenila u različitim sferama ljudske djelatnosti, velikim dijelom prilagođene prema radu Nacionalnog vijeća za reformu školstva iz SAD-a (NSRF) čiji je autorica licencirani *coach* grupe kritičkih prijatelja (*Critical Friends Group Coach*). Knjiga je primjenjiva i u širem kontekstu privatne i profesionalne prirode pružajući alate i uvide korisne za osobni i profesionalni razvoj i uspješno upravljanje promjenama.

Novopokrenuti studij Primijenjene kognitivne znanosti primjer je reforme obrazovanja kao odgovora na potrebe društva i tržišta rada. Nastao je kroz dijalog znanstvenika, sveučilišnih nastavnika te predstavnika industrije i poslodavaca, a temelji se na sintezi šest ključnih disciplina kognitivne znanosti: filozofije, antropologije, psihologije, lingvistike, neuroznanosti i umjetne inteligencije, odnosno računarstva¹. Kognitivna znanost nudi nam razumijevanje nas samih, odnosa čovjeka i računala te otvara vrata inovacijama i optimizacijama u području strojnog učenja i umjetne inteligencije. Studij je osmišljen kao odgovor na rastuće zahtjeve tržišta rada i doprinosi razvoju stručnjaka koji posjeduju ne samo teorijska znanja, već i vještine relevantne

¹ Danas se u suvremenu kognitivnu znanost ubrajaju i druge znanstvene discipline, poput obrazovanja i ekonomije (Middle European Interdisciplinary Cognitive Science, 2024), a ovisno o smjeru u kojem se kreću studijski programi, pojedine su discipline manje, odnosno više zahvaćene.

za industriju. Kao što je rečeno, studij je rezultat potrebe na tržištu rada i napretka u znanosti.

Studenti koji pohađaju studijske programe koji integriraju kolaboraciju u svoj kurikulum, bilo na teorijskoj, primijenjenoj i/ili praktičnoj razini, uče o tome da se dobre odluke ne donose u izoliranom posredništvu samo vodećih upravnih razina, kao niti s pripadnošću samo jednom području istraživanja. Kognitivnog znanstvenika koji zna primijeniti svoja interdisciplinarna znanja iz područja kognitivne znanosti, kao i vještine timskog rada i kolaboracije, zaposlit će poslodavac koji je snažan, kvalitetan i orijentiran rastu i razvoju.

Ova knjiga služi kao most između teorijskih polazišta o kolaboraciji i liderstvu, primjenjivih znanja i prakse, pružajući alate za stjecanje vještina u svakodnevnom i budućem radu. U teorijskim polazištima donosim metodološka načela, okvire timskog rada i teorije učenja. Kroz primijenjene aspekte nudim smjernice za suočavanje s izazovima u timskom radu i načela rasta unutaršnjeg kapaciteta liderstva organizacije. U praktičnom dijelu razrađujem komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog, odabrane protokole za kolaboraciju i vježbe. Moja velika nada je da će teorijski, primijenjeni i praktični dijelovi u ovoj knjizi doprinijeti izgradnji kulture kolaboracije putem snažnijih, učinkovitijih i zadovoljnijih timova i organizacija. Knjiga je namijenjena i studentima drugih studija, edukatorima i profesionalcima koji žele unaprijediti svoje sposobnosti liderstva i kolaboracije te izgraditi radno okruženje koje cijeni izgradnju i dijeljenje znanja, uzajamno učenje i zajedništvo.

Vjerujem da će vam ova knjiga postati partner i pouzdan alat u stjecanju održivih vještina i znanja. Zahvaljujem vam na povjerenju i na čitanju ove knjige i želim vam puno uspjeha u kreiranju kulture kolaboracije i razvoju osobnog liderstva.

Srdačan pozdrav,

Sanja Kišiček

ZAHVALA

U dubokoj poniznosti zahvaljujem onima koji su me inspirirali svojim radom i vodili svojim mudrostima. Posve svjesna turbulentnosti putovanja na kojem sam se našla, koje me vodilo kroz različite kulture i kontinente, obogaćena sam za silno mnogo iskustava i prilika za učenje i rast.

Najprije zahvaljujem kolegici i dragoj prijateljici, profesorici Renati Geld, pokretačici i suvoditeljici studija Primjenjene kognitivne znanosti, koja je među prvima na našim prostorima prepoznala vrijednost ovoga što neumorno godinama zagovaram i poučavam te me potaknula da osmislim silab obaveznog kolegija Kreiranje kulture kolaboracije za diplomski studij Primijenjene kognitivne znanosti, čiji sam danas član Vijeća studija.

Potom zahvaljujem svojim ranijim mentorima; učitelju Jeri Paškovu i razrednici Oliviji Mihatov radi glemog holističkog odgojno-obrazovnog utjecaja koji su imali na mene; Robin Heslip, direktorici Američke međunarodne škole u Zagrebu, mojem prvom poslodavcu u punoljetnosti, koja me naučila da je sve moguće pod pravim okolnostima (i s pravilno postavljenim pitanjem!); Davidu Harrisu, Ed. D., direktoru Američke međunarodne škole u Zagrebu, koji me naučio da je svaki razgovor koji se ne tiče učenja, u obrazovnoj instituciji, gubitak vremena; Joyce Halsey, ravnateljici 6.-12. razreda Američke međunarodne škole u Zagrebu, koja je u meni vidjela leaderski potencijal prije nego sam ja razumjela što to liderstvo uopće jest; Anki Vonić, kolegici i prijateljici, metodičarki u nastavi (engl. *instructional coach*) i integratorici

obrazovnih tehnologija, koja me svojim primjerom i podrškom potaknula da ostvarim karijeru u inozemstvu; Alohi Laviñi, ravnateljici 6.-12. razreda Američke međunarodne škole u Zagrebu, koja je *cognitive coach* i živuća enciklopedija koja zna nezamislivo mnogo o obrazovanju i koja me naučila da su nastavnici čuvari rastućih srca i umova; Sameri Al Rayes, direktorici Američke međunarodne škole u Kuvajtu, koja mi je povjerila izgradnju protokola i procedura za virtualnu *online* školu u slučaju nepogoda (koje su zaživjele i pola godine prije pandemije!). Potom zahvaljujem Richardu Boyatzisu, profesoru u području organizacijskog ponašanja, psihologije i kognitivne znanosti sa sveučilišta *Case Western Reserve, Weatherhead School of Management*, koji me već cijelo jedno desetljeće inspirira svojim radom na temu liderstva i *coachinga* i koji i dan danas neumorno odgovara na sva moja pitanja i dileme.

Zatim zahvaljujem i redovitoj profesorici i dragoj prijateljici Nives Mikelić, jednoj od mojih najranijih mentora, koja mi je izrijeком "Ti od kad si se vratila govoriš samo o vještinama. Napravi nešto!" dala veliki poticaj i potvrdila moje uvjerenje da u našoj akademskoj zajednici ima mjesta poučavanju o praktičnim vještinama, uz teorijska i primjenjiva znanja.

Zahvaljujem na povjerenju i doktorandima Poslijediplomskog studija informacijskih i komunikacijskih znanosti koji me i nakon naših susreta na nastavi povlače za rukav (znate tko ste!).

Zahvaljujem urednici, recenzentima i lektorici na silno puno odvojenog vremena za iščitavanje ovog rukopisa, na svim utiscima, savjetima i smjernicama, kao i kolegama, doktorandima, studentima i prijateljima na ranom čitanju prvih verzija rukopisa.

Naposljetku, zahvaljujem prvoj generaciji studenata diplomskog studija Primijenjene kognitivne znanosti zbog kojih je ovaj udžbenik nemjerljivo kvalitetniji nego što bi bio da je bio spreman već za njihovu generaciju (akademske godine 2023./24.). Za mene je, kao za vas, ovaj kolegij obilovao iskustvenim učenjem. Cijenim svaki osvrt i uvid jedne vrlo oštroumne skupine mladih ljudi koji su upisali studij budućnosti. Među njih gotovo trideset ima psihologa, elektrotehničara, kemičara, fizičara, matematičara, informacijsko-komunikacijskih stručnjaka, medijskih stručnjaka, novinara, povjesničara umjetnosti, anglista, rusista, hispanista, kroatista, lingvista, sociologa, menadžera u turizmu, komunikologa i politologa. Potom zahvaljujem i drugoj kohorti studenata (akademske godine 2024./25.) s kojima sam dobila priliku usavršili svoje poučavanje i dovesti veći broj partnera iz industrije na kolegij kako bi oprimjerali i uprizorili praksu.

Kao desetogodišnja djevojčica sanjala sam o tome da postanem nastavnik. Uz studente kao što ste vi, poučavanje se zbilja svodi na stvaranje atmosfere tajnovitosti, mašte i otkrivanja (Brown, 2012) i čuvanje rastućih srca i umova (Lavina, 2019).

Mojoj užoj i široj obitelji, jer je uz njih nemoguće moguće.

Od srca Vam svima zahvaljujem!

Autorica

ZAHVALA U POSVETI

Dear Sanja,

May your continuous journey along the path of learning transform you, and those around you, as our collaborations have transformed me.

I look forward to the day when our paths cross and the universe brings us together again!!

Best wishes to you always in all you attempt to accomplish.

With much love and respect,

Christina

"Draga Sanja,

Neka tvoje kontinuirano putovanje i učenje transformira tebe i one oko tebe, kao što je naša kolaboracija transformirala mene.

Radujem se danu kada će se naši putevi ponovno sresti i svemir nas ponovno spojiti :).

Najbolje želje za sve što želiš postići.

S puno ljubavi i poštovanja,

Christina

Hvala Christini Botbyl, koordinatorici kurikuluma te direktorici učenja i poučavanja Američke međunarodne škole u Kuvajtu, što je odigrala ključnu ulogu u mojem shvaćanju i uvjerenju da kolaboracija transformira ljude i organizacije. Christina je bila moja trenerica u stjecanju licence za coacha grupe kritičkih prijatelja.

GLOSAR KLJUČNIH POJMOVA

Ciljano i svjesno koristim mnogo anglizama u svome tekstu, koje kao takve mnoge i ostavljam u izvorniku na engleskom jeziku, istovremeno knjigu pišući na hrvatskom jeziku za hrvatsku čitalačku publiku i želeći obogatiti literaturu u području kolaboracije, komunikacijskih i leaderskih vještina na hrvatskom jeziku. Stoga, uz objašnjenja u samom tekstu, u ovome glosaru donosim izbor ključnih termina na engleskom jeziku te njihove prijedloge prijevoda na hrvatski jezik s objašnjenjima u kontekstu knjige.

accountability partner – partner za praćenje odgovornosti; osoba koja će nam pomoći odrediti ciljeve i sljedeće korake i pomoći nam da se držimo plana; osoba koja pomaže drugoj osobi u postizanju ciljeva pružanjem podrške, motivacije i provjere napretka

brainstorming – ***brainstorming***; oluja ideja ili razrada ideja, intenzivna razmjena ideja koja može biti strukturirana ili nestrukturirana

brain trust - ***trust mozгова***; skupina od dvoje ili više ljudi s kojima gradimo odnose od povjerenja i od koje imamo podršku u svojim nastojanjima, uvide u različite perspektive i stručnost u donošenju ključnih odluka i postizanju ciljeva

coach – ***coach***; doslovni prijevod trener nije prikladan, prikladniji je termin "majeutičar", osoba koja primjenjuje majeutičku metodu (od grčke riječi "maieutike" što znači

"babica" ili "porođajna vještina"), majeutičar ne nudi gotove odgovore, već postavlja pitanja koja potiču kritičko razmišljanje i introspekciju, omogućujući osobi da "izvuče" svoja unutarnja znanja i uvide; u odgojno-obrazovnom kontekstu *instructional coach* kao nastavnik metodičar

coachee – klijent; štićenik, u odnosu s *coachem*, *coachee* je klijent kojem coach pruža podršku, usmjerava ga i pomaže mu da prepozna vlastite potencijale i napreduje u osobnom i profesionalnom rastu

coaching conversation – coaching razgovor; kolegijalni dijalog; strukturiran razgovor usmjeren na postavljanje različitih vrsta pitanja, pružanje i primanje povratnih informacija i vođenje *coachee*-ja prema dubljem razumijevanju svojih ciljeva i potencijala

collaboration – kolaboracija; koncept zajedničkog, kolegijalnog i timskog rada putem učenja i osvrta na vlastito i tuđe iskustvo; kolaboracija kao zajedništvo, uključivost i prihvaćanje različitosti; kolaboracija kao zajednički rad više razine interakcije i integracije, utemeljen na konstruktivističkoj i iskustvenoj teoriji učenja; naglašeni su horizontalna struktura odnosa i kolektivno liderstvo, pri čemu svi sudionici ravnopravno doprinose i međusobno uče iz svojih i tuđih iskustava, stvarajući dinamično, kreativno, uključivo i inovativno radno okruženje; odnosi su čvrsti jer su izgrađeni; međusobno povjerenje je zaslužen; dijele se dugoročni vizija i vrijednosti; sudjelovanje je opunomoćeno individualnim i kolektivnim doprinosom; znatiželja je vlastita i u konstantnoj međuovisnosti

collegial – kolegijalni; zajednički rad u profesionalnom ili akademskom okruženju; međusobno poštovanje i zajedničke

odgovornosti među pojedincima unutar tima ili organizacije; zajednički je rad u kolegijalnim odnosima kolaborativan

congenial – **ugodni, prijatni, laskavi**; okruženje ili situacija koja je prijatna i ugodna, karakterizirana kompatibilnošću i harmonijom; često se odnosi na odnose ili interakcije koje su prijateljske i podržavajuće, stvarajući osjećaj udobnosti i lakoće među pojedincima; zajednički rad je kooperativan

consensus – **konsenzus**; slaganje u smislu da iako se svi i ne slažemo, dajemo svoj pristanak da nastavimo i poduzmemo sljedeće korake; bit konsenzusa je u tome da se svi slože s nastavkom procesa i provedbom odluke "s kojom možemo živjeti", iako pojedina mišljenja mogu biti različita

cooperation – **kooperacija**; suradnja u kojoj radimo zajedno tako da svaki pojedinac ima svoj specifičan zadatak s manje direktne interakcije u odnosu na kolaboraciju; odnosi su zadani i labavi, poštovanje je naslijeđeno ili nametnuto vertikalom u hijerarhiji; zajednički ciljevi su kratkoročni; sudjelovanje je sljedbeničkog i u prvom redu poslušnog karaktera; znatiželja je delegirana, u ovisnom ili neovisnom odnosu prema onom koji ju delegira

critical friends – **kritički prijatelj**; prijatelj ili kolega koji nudi drugu perspektivu; osoba od povjerenja; "kritički" kao nužan i neophodan, a ne onaj koji "daje kritiku"

efficacy – **učinkovitost**; *moгуćnost da se proizvede rezultat*

emotional contagion – **emocionalna zaraza**; fenomen neizrečene i često nesvjesne razmjene emocija među ljudima

koja se događa u svega nekoliko sekundi

facilitator – **facilitator**; voditelj aktivnosti, potiče sudjelovanje i usmjerava diskusiju ili zajednički rad na način koji osigurava uključivost i učinkovitost, netko tko vodi proces, pomaže u razjašnjavanju ideja i podržava grupu u donošenju odluka ili rješavanju problema; također može obnašati i ulogu mjerača vremena

instructional coach – **nastavnik metodičar**; uloga nastavnika koja nije ni mentorska, ni savjetnička, ni konzultantska, već prvenstveno kolegijalna i ravnopravna, neosuđujuća i neevaluativna; najbliže majeutičkoj ulozi, koja se odnosi na Sokratovu majeutičku metodu i njezine implikacije za obrazovanje i kritičko razmišljanje

inquiry – **upit, istraživanje**; postavljanje pitanja, ispitivanje ili analiza informacija s ciljem stjecanja novih saznanja ili razumijevanja; može uključivati različite metode prikupljanja podataka, uključujući intervjue, ankete, eksperimentiranje ili analizu dokumenata, a često se koristi u obrazovanju i znanstvenom radu za poticanje kritičkog razmišljanja i istraživačkog pristupa.

journaling – **vođenje dnevnika**; praksa koja uključuje redovito bilježenje osobnih osvrta, misli, osjećaja i iskustava; može poslužiti kao alat za samorefleksiju, razvoj kreativnosti, smanjenje stresa i jasnije razumijevanje vlastitih ciljeva i vrijednosti

leader – **lider**; osoba koja se često ističe kvalitetama poput odgovornosti, integriteta, komunikativnosti, empatije i sposobnosti rješavanja problema; pojedinac koji donosi

odluke, inspirira i motivira, jasno komunicira, podržava rast i razvoj kolega s kojima radi; pojedinac koji razvija više lidera

leadership – **liderstvo**; horizontalna vrijednost koja pripada svakome pojedincu i koja nadilazi formalne pozicije i hijerarhijske strukture; liderstvo kao donošenje odluka i rizik

mindfulness – **usredotočena svjesnost**; *svjesna pažnja, sveprisutnost kao puna svjesnost*

perspective taking and perspective making – **razmatranje ili razumijevanje tuđe perspektive i oblikovanje ili stvaranje vlastite**; sposobnost sagledavanja situacije iz tuđe perspektive (engl. *perspective taking*), “drugim očima” i stvaranja vlastite (engl. *perspective making*)

perceived weirdness index – **percipirani stupanj spremnosti na promjenu**; voljnost ljudi da privole promjenu bez prevelikog rizika, premda je promjena dovoljno izazovna, ali i “sigurna” da pojedinci zadrže povjerenje u inicijatora promjene i onoga/e koji je komunicira/ju; subjektivan dojam o tome koliko se neka ideja čini neobičnom ili odstupa od uobičajenih normi; nije znanstveno mjerljivo, već predstavlja osjećaj različitosti ili neusklađenosti u odnosu na očekivane norme organizacije, društva ili kulture

protocol – **protokol**; slijed strukturiranih i skriptiranih koraka i smjernica za komunikaciju i aktivnosti u grupi ili timu; siguran način za grupne razgovore u kojima pojedinci ne dominiraju ni na kojoj osnovi (primjerice ni pozicijom, ni artikulacijom, ni osobnošću); često uključuje vremenski okvir

reflection – **refleksija**; proces u kojem osoba promišlja o prošlim događajima, akcijama, osjećajima ili iskustvima kako bi

iz njih izvukla pouke i dublje razumijevanje; osvrt na prethodno vlastito i tuđe iskustvo; omogućuje procjenu onoga što je bilo uspješno ili neuspješno te pruža priliku za osobni rast, razvoj i unapređenje budućih postupaka; proces koji često uključuje kritičko razmišljanje i samoprocjenu te se koristi u različitim područjima i sferama ljudske djelatnosti, a s ciljem donošenja boljih odluka i prilagodbi u budućnosti

resilience – otpornost; sposobnost osobe da se suoči s izazovima, stresom i različitim životnim situacijama te da se nakon njih oporavi i nastavi dalje; podrazumijeva emocionalnu snagu i sposobnost prilagodbe na promjene i neizvjesnost, uz očuvanje emocionalne stabilnosti

resonant relationships – rezonantni odnosi; rezonantnost u odnosima odnosi se na kvalitetu interakcija; stvorena je pozitivna i podržavajuća atmosfera; reagira se na na emocije drugih, potiče povjerenje, postoji osjećaj povezanosti i dijeljene svrhe; interakcije su prožete empatijom, otvorenom komunikacijom i pažnjom prema potrebama drugih

stage presence – nastup i pojava; naša prisutnost u areni, "na pozornici"; kakvoća prisustva koja se odražava neverbalnom i verbalnom komunikacijom

UVODNA RIJEČ

Svijet vidimo onakvim očima kakvi smo i sami.

(Autorica)

Dobrodošli ste u svijet u kojem je kolaboracija temelj uspjeha, a komunikacija postaje ključno sredstvo povezivanja, razumijevanja i zajedničkog stvaranja. Ovaj udžbenik donosi jedinstven pristup kreiranju kulture kolaboracije koji može oblikovati organizacije, zajednice i društvo u cjelini. Udžbenik pruža **teorijske temelje, primijenjena znanja i praktične smjernice za kreiranje kulture kolaboracije**. Kultura kolaboracije postaje ključna za postizanje održivih uspjeha u dinamičnom okruženju, bilo ono akademsko, poslovno ili obiteljsko.

Na samome početku definirat ćemo što to kultura kolaboracija jest, što ona nije, zašto je ključna i koje temeljne principe trebamo zagovarati, modelirati i njegovati kako bismo je uspješno kreirali i održali. Potom ćemo obraditi aspekte i stilove liderstva, emocionalne inteligencije u poslovnim okruženjima, rad u timovima, kolegijalnost i recipročan *coaching* kao dio kolegijalnih odnosa. Zatim ćemo temeljito razraditi komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog i odabrane protokole za kolaboraciju. Naposljetku, ponudit ćemo vježbe kao dodatan alat za stjecanje vještina postavljanja različitih vrsta pitanja, produbljivanje samosvijesti, osvještavanja, refleksije i razvoja emocionalne inteligencije.

Razmatranjem kako kolaboracija unapređuje inovativnost, i kreativnost, pojedinačno i timski, kao i općenito zadovoljstvo zaposlenika, osvrnut ćemo se i na temeljne vrijednosti i

principe liderstva poput otvorenosti, uključivosti, ranjivosti, rješavanja konflikata, povjerenja i zajedništva u rješavanju problema. Pojam liderstva obradit ćemo kao ljudski potencijal horizontalne prirode, koji pripada svima uključenima, bez obzira na titulu, poziciju i stupanj stečenog obrazovanja.

Ovaj udžbenik razrađuje **kolaboraciju i liderstvo u interdisciplinarnom okruženju**, razlikuje uvriježenu percepciju suradništva i upravljanja timskim radom od **suvremenih koncepata kolaboracije i liderstva** u timskom radu. Udžbenik donosi i **smjernice za izgradnju kolegijalnih odnosa** temeljenih na povjerenju i poštovanju korištenjem strukturiranog diskursa. Udžbenik donosi i alate za prepoznavanje i uvažavanje različitih **liderskih identiteta i stilova liderstva**. Udžbenik ima za zadatak i oprimjeriti povećanje liderskih kapaciteta korištenjem **komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog** u službi recipročnog *coachinga* i mentorstva te integrirati zajednički rad i kritičko promišljanje ključne za nadilaženje ograničenja u stvaralačkim procesima putem **protokola za kolaboraciju**. Udžbenik donosi i **kriterije za vrednovanje učinkovitosti timskog rada** sintetizirajući kriterije procesa, progresa i produkta. Naposljetku, udžbenik razmatra **identifikatore kolaborativnog informacijskog ponašanja** poput pretraživanja, dijeljenja, analize i sinteze informacija, raspoloživosti za zajednički rad i jednakosti u odnosu na pravičnost u raspodjeli zadataka.

Kolaboracija i timski rad donose razne izazove, što je za očekivati kada uključujemo više ljudi u rad i kada postavljamo ciljeve visoko. Ovi se izazovi mogu odnositi na sukobe interesa, različite liderske stilove i crte ličnosti, kao i poteškoće u komunikaciji i kolaboraciji. Međutim, **dogovorene norme**

ponašanja, kalibrirana očekivanja i naučena **emocionalna zrelost pojedinaca i timova** mogu znatno utjecati na prevladavanje ovih prepreka i postizanje sjajnih rezultata. suočavanjem s navedenim izazovima i mitovima koji se javljaju prilikom kreiranja kulture kolaboracije, poput onog o otporu promjenama, autorica predlaže strategije za njihovo učinkovito rješavanje. Kroz ovo putovanje, na vama je pronaći inspiraciju, praktične smjernice i strategije koje će vas voditi kroz proces izgradnje snažnih, učinkovitih i zadovoljnih timova, spremnih za izazove suvremenog društva.

Sažeto, udžbenik donosi **univerzalne aspekte kolaboracije, komunikacijskih i liderskih vještina** primjenjivih u progresivnom i dinamičnom interdisciplinarnom okruženju i u intimnijim, inkluzivnim zajednicama, kako akademskog, tako i obrazovnog i poslovnog svijeta.

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-eve* 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 поближе 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 neprovrerenu 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.**

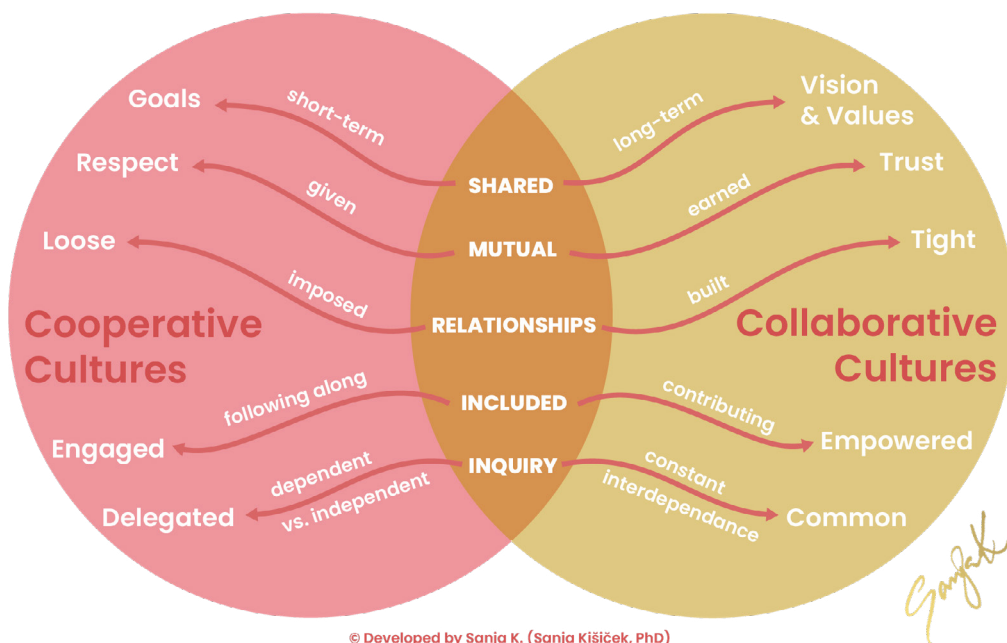
Kolaborativna kultura je više ono što se implicitno "iznutra" razabire, osjeća i živi, ono što čini narativ date društvene strukture ili organizacije. Manju važnost ima ono što se eksplicitno "prema vani" komunicira, poput misije, vizije i propagande, odnosno onoga kako bismo htjeli da se našu kulturu 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 uprizaruje i uspoređuje odnos zastarjelih načela suradnje, odnosno kooperacije (engl. *cooperation*) u odnosu na suvremena načela kolaboracije (engl. *collaboration*) .



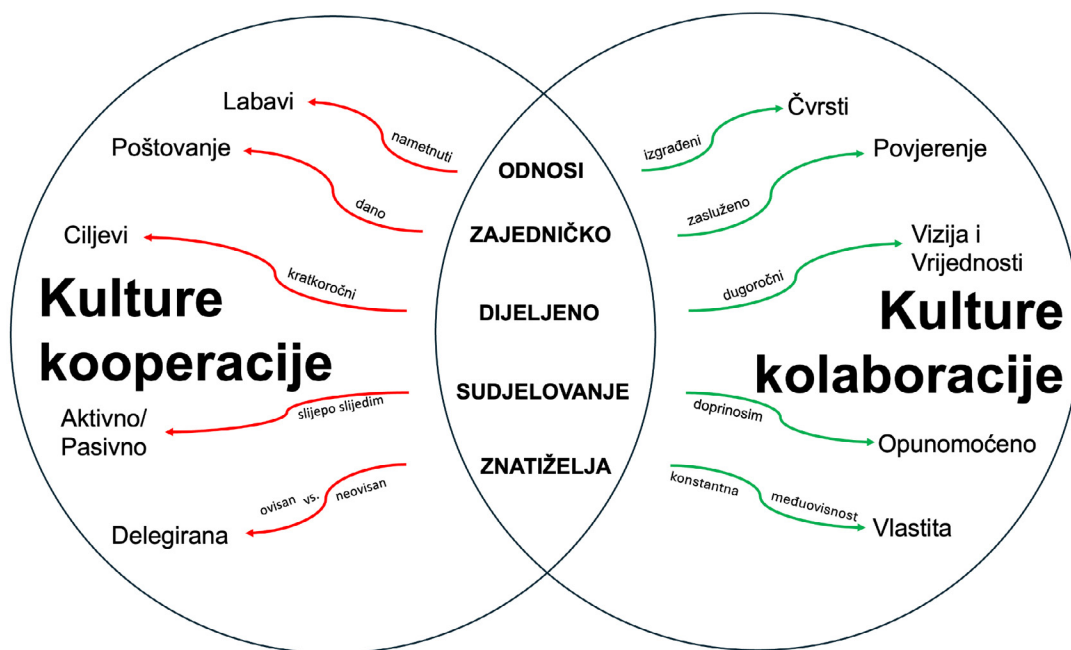
Slika 1. Vennov dijagram Cooperative. vs. Collaborative Cultures (Kišiček, 2017).

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 oprimjeren u poglavlju V. Protokoli za kolaboraciju.

Kultura kolaboracije prosperira u čvrsto strukturiranim, no opušteno 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 opušteno 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 različitom 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.**

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 **sposobnost 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 liderskih 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 oslušivati 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 leaderski 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 cijeliti 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).

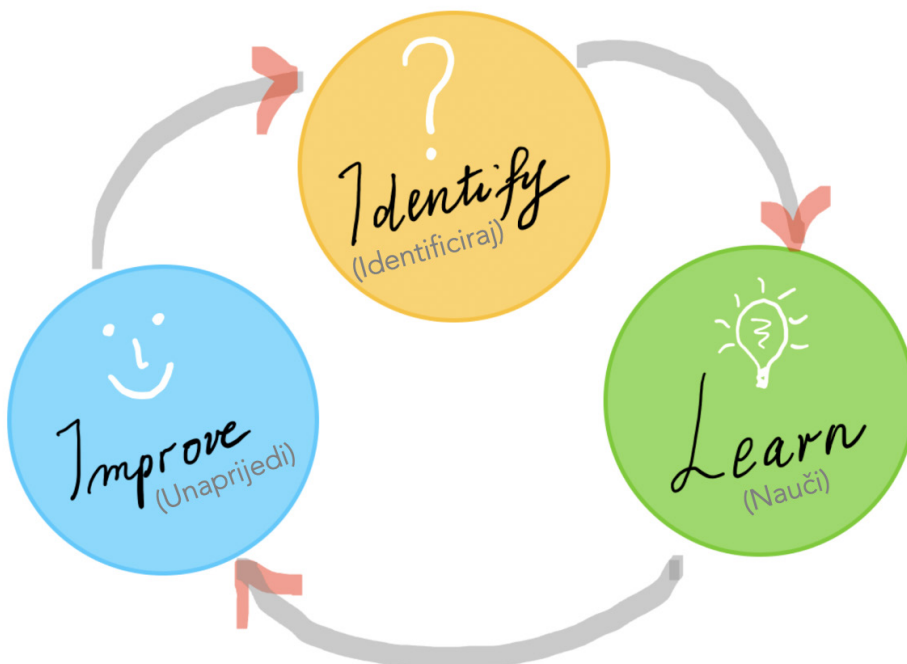
Naposlijetku, valjda istaknuti da pohađanje obrazovnih programa, stručnih usavršavanja i konferencija ne znači i ulaganje truda u promjenu obrazaca ponašanja u skladu s naučenim. **Promjene se ne događaju na osnovi inspiracije i motivacije, već na osnovi disciplinirane predanosti, prakticiranju novonaučenih 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 pobliže 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 štićenicima, 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. **konkretno 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*)

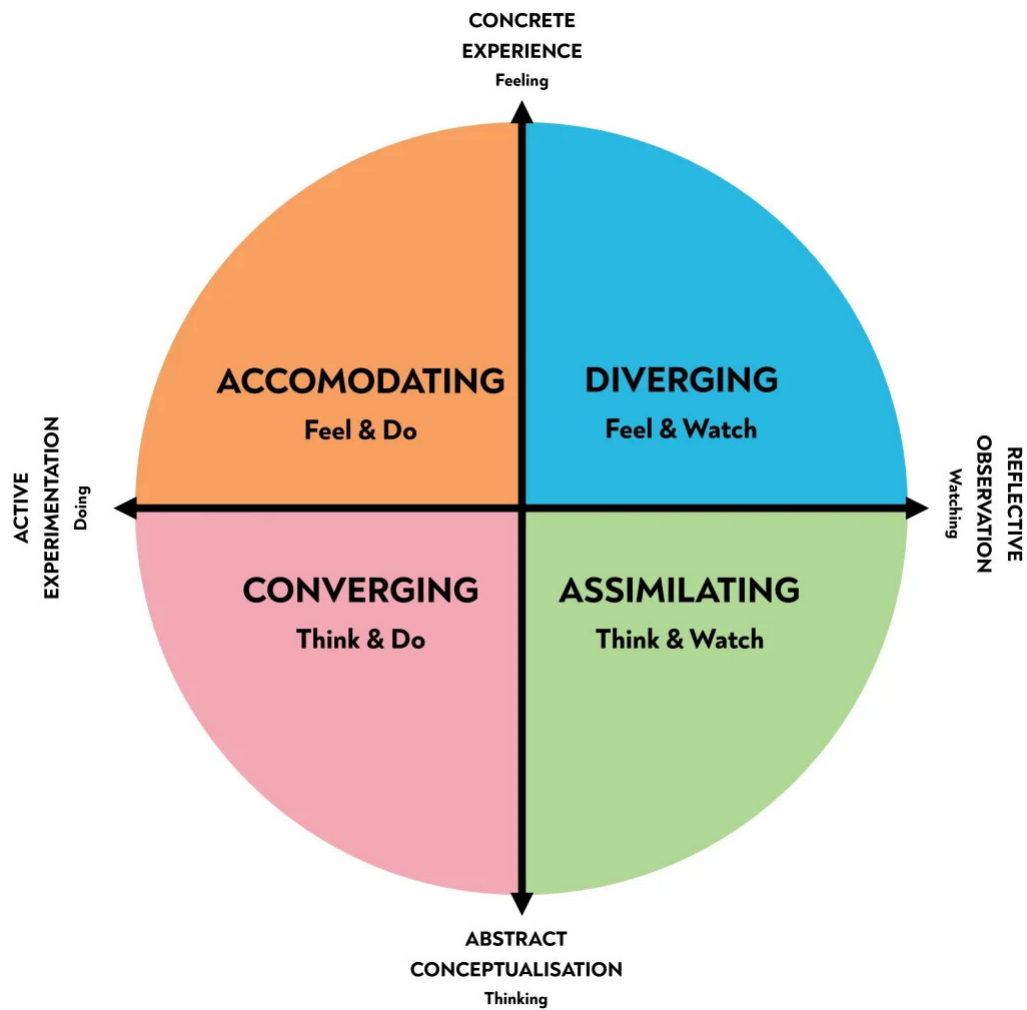
Aktivistima je razvijena sposobnost apstraktnog mišljenja i aktivnog eksperimentiranja. Vješti su u praktičnoj primjeni ideja, prikupljanju različitih informacija i pronalasku konačnog rješenja. **Divergenti** konkretno eksperimentiraju i skloni su misaonom promatranju. Vješti su u promatranju s različitih 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.

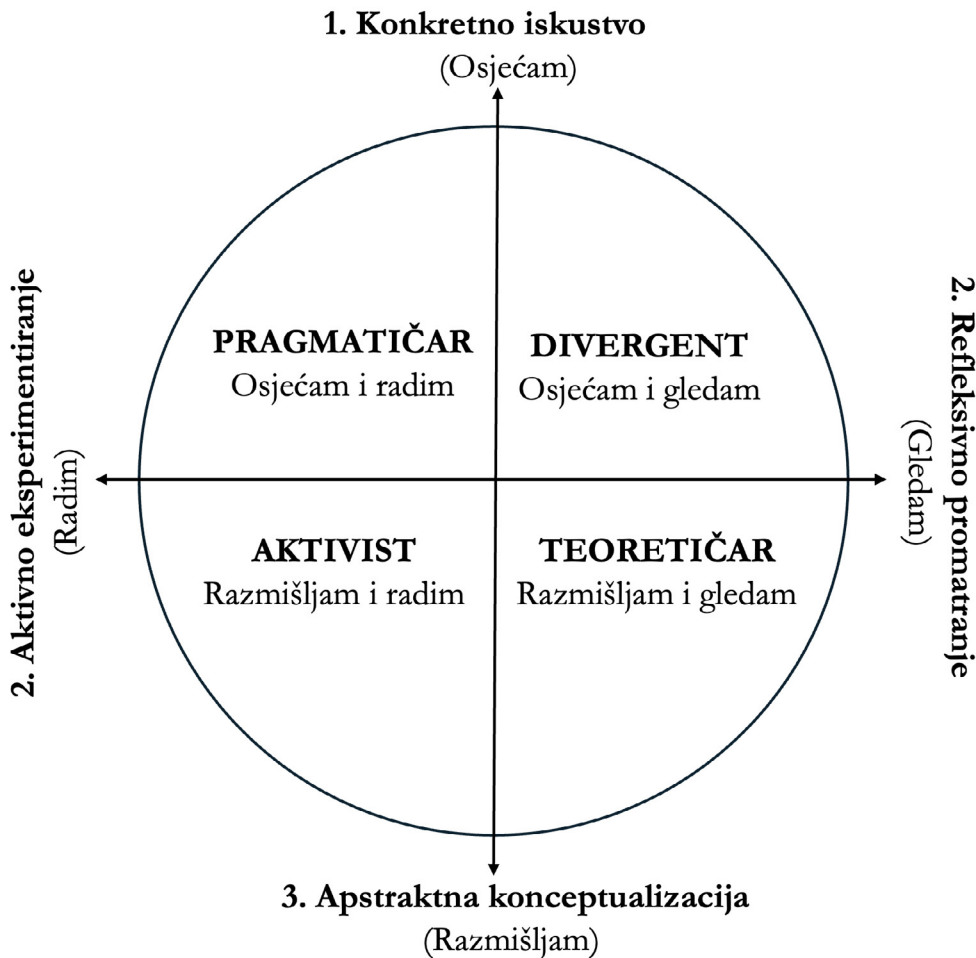
Tablica 1. Kolbov model, potrebe i preporučene aktivnosti u učenju (Filppula, 2006, kako je citirano u Kannien, 2008, str. 19, prijevod autorice, 2013).

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.

III.

RAD U TIMU



*Nikad ne sumnjajte da mala, predana skupina građana
može promijeniti svijet; uistinu, jedino ga to ikad jest.*

(Margaret Mead)

Timski rad egzistira kolaboracijom. Kolaboracija egzistira timskim radom. **Dobar timski rad ne može postojati bez kolaboracije, baš kao što kolaboracija ne može postojati bez dobrog timskog rada.** Ove dvije komponente su neraskidivo povezane i međusobno zavisne. Inicijative timskog rada mogu biti neuspješne, frustrirajuće i neučinkovite jer temelji zajedničkog rada nisu izgrađeni na osnovama brižne kolaborativne kulture (Kelley et al., 2020). Sva tri termina (brižna, kolaborativna, kultura) apstraktni su koncepti za koje ljudi neminovno imaju različita poimanja, stoga potrebno ih je definirati na početku svakog timskog rada, koliko god se to činilo redundantnim. Kroz jednostavne aktivnosti poput *world cafea*³, *chalk talka*⁴ ili *text-based* protokola za renderiranje teksta (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju", protokole V.g i V.h), grupa i/ili tim mogu kalibrirati svoja pojedinačna shvaćanja ovih pojmova i definirati kolektivna shvaćanja istih pojmova, na način da svatko ima priliku dati svoj doprinos u definiranju ključnih termina, o kojoj god da se veličini grupe ili tima radilo.

Da bi timski rad bio učinkovit, članovi tima moraju uspješno razmjenjivati ideje, komunicirati i zajedno rješavati probleme. Ovo su upravo one aktivnosti koje čine kolaboraciju. Na početku zajedničkog rada, uz postojanje uloge facilitatora ili ne, tim se može posvetiti skupnom odgovaranju na nekolicinu pitanja na koja će onda zabilježiti svoje odgovore i to iskoristiti kao dogovorene norme ponašanja. Na primjer, odgovori na sljedeća pitanja mogu rezultirati dogovorenim normama

³ Metoda strukturiranog dijaloga u kojoj se sudionici rotiraju kroz male grupne razgovore, razmjenjuju ideje i zajednički oblikuju rješenja

⁴ Metoda diskursa kao tiha aktivnost u kojoj sudionici pišu i nadograđuju ideje na ploči ili papiru, potičući refleksiju i suradnju bez verbalne komunikacije

ponašanja (prema Kelley et al., 2020):

- Kako ćemo brinuti jedni za druge?
- Kako ćemo osigurati pozitivnu komunikaciju među svim članovima?
- Kako ćemo rješavati konflikte?
- Kako će se liderstvo unutar tima ili grupe razvijati?

Ovakve norme pomažu u oblikovanju konstruktivne radne atmosfere i omogućavaju svakom članu tima da razumije svoju ulogu i razinu odgovornosti, posebice ako smo prvo odgovorili svatko za sebe, a zatim konstruirali kolektivne odgovore.

Timski rad podrazumijeva zajednički rad više pojedinaca koji teže k postizanju zajedničkog cilja.

U kulturi kolaboracije, članovi tima rade zajedno na nekom zadatku ili projektu, pri čemu dijele resurse, znanje i vještine kako bi postigli najbolji mogući rezultat.

Bez timskog duha, međusobnog povjerenja i podrške, kolaboracija kao način rada putem kojeg koristimo maksimum potencijala pojedinca i tima u cijelosti, bila bi teško ostvariva.

Timski rad i kolaboracija su dva pojma koja se međusobno prožimaju i oslanjaju jedan na drugi. Njihova sinergija ključna je za uspjeh bilo koje organizacije ili projekta. Timovi postoje da bi riješili zahtjevne probleme u izazovnim kontekstima. Timovi ljudi donose više iskustva, znanja i vještina u radno okruženje, nego što to može donijeti sam pojedinac ili

nego što to donosi zbroj pojedinačnih doprinosa.

Naklonost radu u timu može se ogledati u različitim karakteristikama, primjerice poput **fleksibilnosti, uvažavanju perspektiva drugih, prilagođavanju promjenama** (Costa et. al, 2016), **promatranju progresa, pružanju i primanju povratne informacije** (Hattie, 2012) ili **ekstrovertiranosti, energičnosti, emocionalnoj stabilnosti i toleranciji stresa** (Kim et. al, 2019).

U razgovornom jeziku možemo čuti da se za nekoga kaže na primjer “on nije timski igrač” Međutim, bez obzira postoji li kod pojedinca urođena naklonost radu u timu, sklonost radu u timu temelji se na nizu naučenih vještina, koje se već na razini osvještavanja mogu u velikoj mjeri ostvariti. Na primjer, osoba koja voli raditi sve sama i koja teško pušta kontrolu iz svojih ruku, može, ako to želi, osvrtno na svoja “žrtvenička stanja” (v. potpoglavlje II.3 “Sindrom žrtve”), u koja će neminovno upasti ako se uzda samo u sebe, odlučiti osvijestiti navike koje joj ne služe i zamijeniti ih novim navikama, upravo eksperimentiranjem u ponašanju koje i nije svojstveno prirodi njezina karaktera. To će možda značiti prihvaćanje drugačije realnosti nego što je osoba za sebe kreira; strpljivo osluškivanje povratne informacije kolega i bližnjih; vođenje dnevnika i pisanje osobnog osvrta nakon svakog značajnijeg pothvata i iskustva bilo koje vrste (v. vježbu VII.1 “Osvrt (ili refleksija) kao dogovor (i ugovor) sa samim sobom”).

1. Što čini tim učinkovitim?

"Riječi koje govorite postaju kuća u kojoj živite".

(Hafez e-Shirazi)

Spajanje članova tima sa svrhom postojanja i rada tima jedna je od ključnih tajni promjena prema Fullanu (2008). Ako tu svrhu pridružimo izrazito izbrušenim ciljevima i čvrstoj odgovornosti, dobijemo pasivne i otuđene djelatnike "koji ovdje samo rade da to i to odrade". Ako se odlučimo za decentraziliranu aktivnost, riskiramo inerciju i zanos naizmjenice. **Ključ učinkovitosti tima leži u smislenim interakcijama i kolegijalnim odnosima.** Vrednovanje uspješnosti timskog rada ne smije se temeljiti samo na kriterijima produkta već i na kriterijima procesa i progresa (v. potpoglavlje III.V "Vrednovanje timskog rada"). Ovo ne znači manje liderstva na vrhu, nego **više liderstva drugačije vrste** (Fullan, 2008). Upravo ovo tumačenje o "više liderstva drugačije vrste" govori u prilog tome koliko je važno umnažati liderske kapacitete unutar organizacije neovisno o položaju. **Liderstvo je potencijal koji svi ljudi posjeduju**, a on se ostvaruje ili ne ostvaruje zavisno o raznim unutarnjim čimbenicima poput samosvijesti, integriteta, crta ličnosti i vanjskim čimbenicima poput poticaja, uvjeta rada, radnog okruženja i sl. Razvoj tima cikličke je prirode i uvelike ovisi o **sposobnosti lidera da izgradi povjerenje**, a to uvelike ovisi o sposobnosti lidera da pozna samog sebe. "Povjerenje se ne može izgraditi u jednom danu, ali se može graditi svakog sata" (Aguilar, 2016, str. 42).

Da bismo se dobro osjećali kao član tima i da bismo gradili međusobno povjerenje, važno je znati **tko smo kao lideri i**

kakvima želimo postati; poznavati druge članove našeg tima; ispunjavati obaveze i dogovore; biti transparentan; pojasniti naše agende; pružati i primati povratnu informaciju; ispričati se kada pogriješimo; reći "ne znam" kada ne znamo; redovito se reflektirati na proces rada u timu; njegovati kulturu slušanja; isticati snage i vještine članova tima; slaviti uspjehe; prepoznati područja rasta; prakticirati zahvalnost; cijeniti samoga sebe; zabavljati se. Dok se osvrćemo na prethodne navedene pokazatelje timskog rada (prema Aguilar, 2016), možemo se zapitati u kojim smo slučajevima manje ili više vjerovali nekom lideru, a u kojima je od ovih pokazatelja podbacio? **Povjerenje i poštovanje** često se u vertikali neke hijerarhije uzimaju zdravo za gotovo, odnosno nametnuti su samom pozicijom i nerijetko se može dogoditi da kao lideri prakticiramo vrlo malo **namjernih, ciljanih i osviještenih aktivnosti** kako bismo izgradili, očvrsnuli i održali povjerenje članova tima. Slijedi pregled nekoliko modela koji se bave učinkovitošću timskog rada.

Hackmanov (2002) model timske učinkovitosti oslanja se na tri ključna faktora:

1. Zajednički **cilj**,
2. Održavanje **timske kohezije** i
3. Poboljšanje **sposobnosti članova**.

Pokazatelji učinkovitog timskog rada prema Aguilar (2016) su:

1. **Svrha:** Članovi tima se razumiju i slažu se oko svrhe tima i ciljeva.
2. **Procedure:** Postoje učinkovite procedure za usmjeravanje tima.

3. **Sastanci:** Sastanci su dobro vođeni, fokusirani i rezultiraju jasnim ishodima.
4. **Odluke:** Postoje jasni i artikulirani dogovori o tome kako će se odluke donositi.
5. **Predanost:** Članovi tima prihvaćaju odluke bez skrivenih rezervi ili oklijevanja; njihova djela odražavaju njihovu predanost.
6. **Doprinos:** Doprinosi članova (ideje ili informacije) su prepoznati i iskorišteni
7. **Kreativnost:** Članovi tima eksperimentiraju s različitim načinima rada i kreativni su u svom pristupu.
8. **Kolaboracija:** Članovi tima dijele svoje iskustvo i stručnost na načine koji poboljšavaju produktivnost i razvoj tima.
9. **Stil:** Razlike u stilu se cijene i koriste za dobrobit tima.
10. **Poštovanje:** Članovi tima osjećaju se cijenjenima kao pojedinci. Svi članovi su tretirani s poštovanjem.
11. **Interpersonalna komunikacija:** Komunikacija između članova je otvorena i uravnotežena na sastancima.
12. **Produktivni sukobi:** Članovi se uključuju u nefiltriranu raspravu oko ideja i pitanja vezanih uz posao.
13. **Neproduktivni sukobi:** Članovi konstruktivno rade na problemima dok se ne riješe.
14. **Odgovornost:** Članovi tima drže jedni druge odgovornima.
15. **Rezultati:** Tim postiže ono što si je zacrtao kao cilj.
16. **Evaluacija:** Tim redovito vrednuje svoj proces i produktivnost.

U zaključku možemo reći da učinkovit timski rad zahtijeva jasnu svrhu, dobru komunikaciju, usklađene odluke i međusobno poštovanje, uz stalno evaluiranje i prilagodbu procesa za postizanje zajedničkog cilja.

Poopćeno poimanje pokretačke sile u poduzetništvu vrti se oko novca i profita, centraliziranog upravljanja i stroge vertikale u hijerarhiji. Međutim, to nije i ne mora biti uvijek tako. Postoje brojni primjeri uspješnih kompanija koje **svoje poslovanje ravnaju prema vrijednostima i autonomiji** manjih i/ili regionalnih timova, poput IKEE, Gore-Texa, Zapposa, Patagoniae i Valvea.

IKEA je poznata po svom modelu poslovanja koji kombinira centraliziranu strategiju s velikom autonomijom regionalnih timova, omogućujući im da prilagode svoje proizvode i usluge lokalnim potrebama. Gore-Tex, tvrtka koja proizvodi visokotehnološke tkanine, uspješno funkcionira s **ravnim strukturom i decentraliziranim timovima** koji imaju veliku **autonomiju u donošenju odluka**. Zappos, poznat po svojoj izvanrednoj korisničkoj usluzi, prakticira sustav upravljanja **bez tradicionalne hijerarhije**, gdje timovi i pojedinci imaju veću slobodu i odgovornost. Patagonia, kompanija za proizvodnju sportske odjeće, također se vodi prema **vrijednostima održivosti i ekološke svijesti**, dajući svojim timovima slobodu da inoviraju i donose odluke koje su u skladu s tim vrijednostima. Valve, kompanija koja se bavi razvojem videoigara, poznata je po svojoj potpuno ravnoj organizacijskoj strukturi, gdje zaposlenici biraju projekte na kojima žele raditi i preuzimaju odgovornost za njihov uspjeh. Spotify, švedska glazbena streaming platforma koristi model koji omogućava autonomiju i agilnost u radu, gdje su mali

timovi odgovorni za određene dijelove proizvoda. Semco Partners, brazilska industrijska konglomeratna tvrtka poznata po svojoj radikalno decentraliziranoj organizaciji i praksi dijeljenja profita. Zaposlenici imaju **velik stupanj autonomije** i sudjeluju u donošenju strateških odluka i u kompaniji radikalno **prakticiraju samoupravljanje**.

Ovi primjeri pokazuju da **uspješno poslovanje može biti vođeno vrijednostima, autonomijom i povjerenjem u timove**, što može dovesti do **inovativnosti i održivog rasta**. Ovakve kompanije znaju odgovor na pitanja poput “Za koje se vrijednosti zauzimamo?” i “Kojoj svrsi služimo?”. Problem strogih hijerarhija leži u ograničavanju inovacija, jer zahtijevaju dugoročno strateško planiranje i rigidne procese. Time se smanjuje prostor za trenutnu prilagodljivost, intuitivnost i spontanost, kao i donošenje odluka u dinamičnim situacijama.

Naposljetku, sve se svodi na to koliko dobro zajedno radimo. Naš zajednički rad oslanja se na naše **zajedničke vrijednosti, norme ponašanja, uloge i odgovornosti, dogovore o načinima komuniciranja i o donošenju odluka**. Stoga moramo na samom početku timskog rada uložiti dovoljno vremena da **kalibriramo naša očekivanja i shvaćanja**, vezana uz rad u timu. Taj će proces često završiti i konsenzusom, upravo radi različitosti u iskustvu, općenito poimanju svijeta i shvaćanju ključnih relevantnih koncepata. Na primjer, koncept transparentnosti pojedini sudionici organizacije mogu tumačiti kao apsolutnu otvorenost svima prema svim izvorima informiranja, dok sudionici uprave taj isti termin mogu tumačiti kao dijeljenje informacija samo relevantnim osobama i to po potrebi. **Nužno je shvaćanja verbalizirati kako bismo osvijestili upravo tu različitost u shvaćanju.**

Za očekivati je da se svi članovi tima neće moći poistovjetiti niti s identičnim obrascima ponašanja, načinima donošenja odluka i dr., ali je nužno, na temelju izgrađenog povjerenja i osjećaja zajedništva, odlučiti dati svoj pristanak onome "s čime možemo živjeti", odnosno što možemo prihvatiti, za dobrobit cijelog tima i čitave organizacije. To je **konsenzus**!

Konsenzus je međusobno slaganje u smislu da iako se svi i ne slažemo, dajemo svoj pristanak da nastavimo i poduzmemo dogovorene korake s kojima "svi možemo živjeti", odnosno koje možemo prihvatiti. Za razliku od kompromisa, kada odustajemo od dijela sebe, konsenzusom dajemo priliku drugome, odnosno drugačijem.

2. Komunikacija unutar i izvan tima

Organizacijski diskurs je primjenjivi set pravila organizacije o tome o ČEMU se govori i KAKO, kao i KOME je dozvoljeno govoriti.

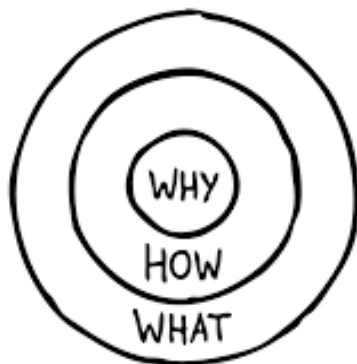
(Stephanie Borgert)

Prema javnosti, organizacije često prvenstveno komuniciraju **"što"** rade, prije nego, u promoviranju svoje djelatnosti objasne **"zašto"** to rade. U ljudskoj je prirodi prvo razumjeti potrebu za nečim (zašto), prije nego što bi se mogli usredotočiti na ishod (što). Nerijetko takav obrazac komunikacije prevladava i unutar organizacije, odnosno tima. Valja započinjati sastanke i pojedine segmente dnevnog reda sa **"zašto"**. Jasnim elaboriranjem zašto je o nečemu potrebno razgovarati, daje sudionicima svrhu i dojam o važnosti točke dnevnog reda, što zasigurno rezultira većom ozbiljnošću i prisutnošću uključenih. Kao organizatori sastanaka i sastavljači dnevnih redova, nerijetko preskačemo komuniciranje upravo toga **"zašto"** i to na samom početku sastanka, odnosno na samom početku svake pojedine točke dnevnog reda. To nužno komuniciranje svrhe, po svim pojedinim segmentima, preskačemo jer smo navezani na teme za koje šaljemo poziv, blisko upućeni u sve popratne okolnosti i kao da se ne možemo **"odzoomirati"** od vlastite zbilje i prihvatiti da drugima naša objašnjenja svrhe neće biti redundantna već dapače, korisna! U protivnom, gubimo interes drugih za to o čemu govorimo, bespotrebno. Na primjer, ako na edukaciji o liderstvu planiramo govoriti o vrednovanju kriterija procesa u timskom radu, moramo prvo reći zašto o tome namjeravamo govoriti. Putem jasnih par rečenica koje na samom početku komunicira našu namjeru

i svrhu odabrane teme osiguravamo interes publike jer smo im dali razlog za slušanje i aktivno sudjelovanje, rečenica poput: "Da bismo utjecali na učinkovitost tima i povećali zadovoljstvo na poslu (ovaj dio je "zašto"), potrebno je timski rad vrednovati holistički, s više aspekata i uključujući različite kriterije, poimence kriterije procesa, progresa i produkta, a ne samo rezultata rada (ovaj dio je "kako"). Danas ćemo stoga govoriti o kriterijima procesa u vrednovanju timskog rada (ovaj dio je "što"). Da smo odmah na početku krenuli sa "što", samom apstraktnošću koncepta "vrednovanja kriterija procesa" (v. poglavlje III.5 "Vrednovanje timskog rada") izgubili bismo nepodijeljenu pažnju dijela publike, **pažnju koja nam je samo na samom početku dana na dlanu kao dar**, a kasnije ju moramo održavati, opravdati. Zato moramo krenuti prvo sa zašto o nečemu govorimo, a tek onda što govorimo! Jednako je i u potraživanju informacija i usluga, ako prvo iskomuniciramo svoju potrebu zašto nam je nešto potrebno i s kojom svrhom to nešto tražimo, veća je vjerojatnost da će onaj koga to tražimo dijeliti s nama osjećaj svrhe i udovoljiti našem traženju.

"Zašto" organizacije, ako je uspješno iskomuniciran, može inspirirati zaposlenike i korisnike usluga da se dugoročno povežu sa svrhom organizacije, rezonirajući na dubljoj, emocionalnoj razini (Straker i Nusem, 2019). Sinekov koncept Zlatnog kruga koristi se za analizu vrijednosnih propozicija organizacija u raznim industrijama pružajući priliku organizacijama da **razviju svoje 'zašto' iznutra prema van**. Straker i Nusem (2019, str. 59) ističu da upravo **"analiza vrijednosne propozicije organizacije treba biti fokus onoga što bi trebalo voditi strateške odluke i komunicirati ih kroz organizaciju"**. Autor modela, Simon Sinek, u svome TED govoru (2019) objašnjava kako sjajni lideri inspiriraju akciju, argumentirajući iznutra prema van. Drugim

riječima, Sinek ističe da "ljudi ne kupuju što prodajete, ljudi kupuju zašto to prodajete".



Slika 6. Zlatni krug Simona Sineka (Netokracija, 2017)

Suprotno ovom konceptu često ćemo u reklamne, prodajne ili promidžbene svrhe krenuti sa samim sadržajem, proizvodom ili uslugom, za koje ćemo u svijetu obilja sadržaja, proizvoda i usluga teško zainteresirati kupca, odnosno potencijalnog korisnika, ako mu prvo nismo dali razlog zašto da nas sluša i pokloni nam pažnju. Nadalje, ako razmislimo o retoričkom pitanju **"Zašto ne?"** koje se često koristi u govoru kao poticaj na odlučivanje i akciju, trebali bismo se ustvari zapitati što je odgovor na pitanje **"Zašto da?"**. Vrijeme i ljudska energija ograničeni su resursi koje treba pametno koristiti i birati one radnje na koje imamo valjani razlog zašto ih činimo, a ne zašto ih ne bismo činili. Bezbroj je mogućih aktivnosti u danu koje bismo mogli raditi kao odgovor na pitanje "Zašto ne?". **Treba birati mudro i postaviti ispravno pitanje "Zašto da?"** koje će rezultirati znatno manjom količinom odgovora i reduciranom potrebom za našom pažnjom.

Stephanie Borgert (2024) zagovara načelo da je **organizacijski**

diskurs ključ promjene u sustavima koji su uvijek kompleksni i instrument u postizanju promjene i to "namjeran, oblikovan nekom temom i otvorenog tipa", a možemo ga opisati kao **"kolektivan proces razumijevanja smisla"** (str. 92). Autorica ističe da ljudi padaju u česte zamke kad se bave kompleksnošću, jer tada:

- traže junake
- izjednačavaju simptome s problemom
- puno rade
- objašnjavaju metode kao recept za uspjeh
- razmišljaju samo linearno
- povlače se kad stvari postaju kompleksne
- forsiraju donošenje konsenzusa na ishitren način
- premalo ili nimalo vremena ostavljaju tišini i refleksiji
- debatiraju kao jedini oblik diskusije

Dodajem da kada ljudi šire krive i preuveličane narative, koristeći ekstremne kvantifikatore poput "svi misle da", "svi govore da", "nitko ne želi", "svima je to problem", "ljudi su u strahu" i sl., dovode druge ljude u zamku koji tada na osnovu takvih narativa poprimaju iskrivljenu sliku zbilje koja se odnosi tek na nekolicinu ili manji broj pripadnika date sredine. Potrebno je stoga demistificirati takve narative i upitati onoga otkuda ti narativi dolaze "koji ljudi?" ili "koliko ljudi"? Odgovor na ta pitanja će nas često iznenaditi, a i samo postavljanje takvog pitanja će iznenaditi našeg sugovornika, koji će, posve nespreman, morati reći **istinu, koja je uvijek oslobađajuća** (primijetite ovdje upotrebu ekstremnog kvantifikatora koji je sasvim prikladan i postojan!) i koja često glasi "jedan" ili "taj i

taj”. Potom nama, a i nadajmo se našem sugovorniku, postaje jasno da se ne radi niti o većini, a kamoli “svima”. Ne dajte se zavarati. Mislite mudro.

Protivno toj zbilji, upućujem na važnost sljedećih parametara: **osvrta** (ili refleksije) na naša razmišljanja, uvjerenja, odluke i donesene mjere; **strpljivosti** u očekivanju ishoda i vidljive promjene; **neznanja kao normalnog**, premda zastrašujućeg; **transparentnosti** kao temelja kolaboracije; **kompleksnosti** kao zadanog konteksta; **hipotetskog** komuniciranja naspram činjeničnog; forsiranja **različitosti** i preuzimanja **odgovornosti**.

Komunicirajući u timu, neprestano ćemo se osvrnati na dosadašnju praksu i razmišljanja i strpljivo ćemo očekivati promjene. Rješavat ćemo konflikte ako treba s vremenskim odmakom. Prigrilit ćemo neznanje znajući da je zbunjenost dio procesa promjene. Transparentno ćemo komunicirati i prihvaćat ćemo kompleksnost sustava u kojem se nalazimo kao zadanu okolnost protiv koje se ne trebamo boriti. Debatiranje koje ima za cilj iznaći pobjednika, zamijenit ćemo dobrim diskursom. Prihvaćati ćemo različitosti u shvaćanju i ponašanju i preuzimati odgovornost za svoja djelovanja.

3. Tko čini tim sjajnim?

*Tajna dobrog življenja možda nije u posjedovanju
svih odgovora, već u traženju odgovora
na teška pitanja u dobrom društvu.*

(Rachel Naomi Remen)

Tim ljudi nema jednu osobnost već se sastoji od niza različitih osobnosti ljudi koji tvore tim. **Osobnost pojedinca možemo shvatiti kao jedinstveni set navika, crta ličnosti, stavova, razmišljanja i obrazaca ponašanja.** Jesmo li ekstrovertna ili introvertna osoba, donosimo li odluke na temelju egzaktnih parametara ili smo više intuitivni, razmišljamo li logično ili se prvenstveno povodimo za osjećajima, jesmo li dobri analitičari ili sintetičari, jesmo li kreativni – to su neka od pitanja na koja bi bilo dobro imati odgovor za sebe samoga. Jer, što se više poznajemo kao lideri, to bolje možemo prepoznati svoje snage i slabosti kako bismo se ispravno postavili u radu s drugim ljudima. Što bolje razabiremo vlastite sposobnosti i talente, to mudrije možemo odlučivati o vrsti vlastitog angažmana i doprinosa, kako ne bismo zalihe energije trošili više nego što trebamo, primjerice odabirući aktivnosti koje nam ne leže i za koje se moramo potruditi daleko više nego što bi trebali neki drugi članovi tima. Sudjelovat ćemo učinkovitije i kreativnije ako odaberemo vrste aktivnosti koje nam dobro idu. Na primjer, član tima koji nije dobar analitičar i nije vješt s velikom količinom podataka morat će se dobro potruditi i namučiti da izradi neki izvještaj o poslovanju u određenom razdoblju, što nekom drugom članu tima, dobrom analitičaru, to ne bi predstavljalo veliki izazov. Prethodno navedeno nipošto ne valja zamijeniti s pomicanjem pojedinaca izvan zone komfora,

što će dobar lider znati prepoznati i na što će kolege znati potaknuti. Međutim, važno je pronaći pravu mjeru. Organizacija bi mnogo više profitirala učinkovitijom raspodjelom ljudskih resursa prema preferencijama i spremnosti, što znači da mora uložiti vrijeme i trud u upoznavanje svojih ljudi, što može učiniti primjerice provođenjem protokola za kolaboraciju (v. poglavlje V. "Protokoli za kolaboraciju"). To nipošto ne znači da pojedinac ne može unaprijediti svoja znanja i steći nove vještine, što će imati smisla ako na te njemu nesvojstvene vrste aktivnosti nije raspoređen "odozgo" i na silu, već vlastitom voljom.

Za uspješno obavljanje kompleksnih zadataka, potrebni su nam znanje, vještina, kapacitet i emocionalna inteligencija, ali prije svega volja. Iz perspektive dobre volje pojedinac će daleko više napraviti, odnosno naučiti, nego iz perspektive prisile.

Kako bi tim funkcionirao učinkovito, važno je razumjeti njegove temeljne dimenzije. Prema Salas et al. (2005), pet je dimenzija timskog rada:

1. **Vodstvo tima i usmjeravanje na ciljeve**
(engl. *team leadership*)
2. **Praćenje napretka unutar tima**
(engl. *mutual performance monitoring*)
3. **Spremnost članova na međusobno podržavanje**
(engl. *backup behavior*)
4. **Sposobnost prilagodbe promjenama**
(engl. *adaptability*)

5. Fokus na zajednički uspjeh tima

(engl. *team orientation*)

Prema Lencioniju (2016), tri su dimenzije idealnog timskog igrača:

1. **Poniznost** (engl. *humility*): Tim treba ljude koji nisu usmjereni samo na vlastite ciljeve.
2. **Glad** (engl. *hunger*): Želja za postizanjem ciljeva i radom.
3. **Socijalna inteligencija** (engl. *people smarts; social intelligence*): Sposobnost razumijevanja dinamike tima i odnosa.

Prema Aguilar (2016) tri su dimenzije koje čine tim ljudi uspješnim timom:

1. **Ljudi koji postižu rezultate.** Uspješan tim završava neki posao koji je vrijedan, koristan i cijenjen.
2. **Ljudi koji rade zajedno.** Uspješan tim jača kao rezultat zajedničkog rada.
3. **Ljudi koji uče zajedno.** Uspješan tim uči tako da njegovi članovi nauče više nego što bi naučili da su radili sami.

Svaka od ovih podjela na neki način ističe važnost **kolaboracije, komunikacije, zajedništva** i kvalitetnih **međuljudskih odnosa** kao temelja učinkovitog timskog rada.

Ključne dimenzije timskog rada, poput fleksibilnosti, prilagodljivosti i kolektivne odgovornosti osnažuju međuljudske odnose i kolaboraciju. Uspješan timski rad temelji se na ključnim dimenzijama poput vođenja, prilagodljivosti, međusobne podrške i zajedničke orijentacije na ciljeve (Salas et al., 2005). Idealni timski igrač odlikuje se poniznošću, ambicijom i socijalnom inteligencijom (Lencioni, 2016), daok uspješni timovi postižu rezultate, jačaju kroz kolaboraciju i kontinuirano uče (Aguilar, 2016).

Dinamika timskog rada organizacije igra i važnu ulogu u procesu zapošljavanja, gdje se organizacije trude pronaći članove čije se vrijednosti i radna kultura bitu u skladu s timskim načelima organizacije. Pri zapošljavanju i odabiru kandidata organizacije se trude zaposliti osobu koja je "**dobar fit**", na zadovoljstvo organizacije i novog člana. Nerijetko se dogodi da se kultura ne poklapa s **vrijednostima pojedinca**, premda se za vrijeme intervjuu uoči zapošljavanja možda činilo suprotno. Neki su ljudi dobri i uvjerljivi na intervjuu, barataju svim ključnim terminima, kao da već žive žargon organizacije i daju sve "ispravne" odgovore, a zakažu u areni. Teško je ili gotovo nemoguće predvidjeti sve oblike ponašanja, unatoč stručnim provjerama i psihologijskim testovima. Razlog tome mogu biti i različita poimanja i perspektive gledanja na univerzalne principe poput transparentnosti, fleksibilnosti, truda, komunikativnosti i sl., koje se različitima pokažu tek kroz zajednički rad. **Dok se na deklarativnoj razini čini kao da se razumijemo, u praksi se ispostavlja da se razilazimo.** Manjkavošću i nepreciznošću ljudske

komunikacije neminovno je da će doći do nesrazmjera između komuniciranja na deklarativnoj razini i oblika ponašanja manifestiranog kroz sam rad. Pojedinci tako prolaze kroz izazovne periode svoje karijere, ne idu s užitkom na posao, gundaju, gube posao ili pak odluče otići u potrazi za "boljom" sredinom. **Paradoksalno, u novoj sredini, posve različitoj od ove koju su napustili, snađu ih izazovi iste vrste.** Shvate da su im nadređeni opet isti takvi ljudi koji im ne odgovaraju, a kolege jednako tako ... (nadopunite sami). **Samosvjesnim pojedincima, takvo slično ponovljeno iskustvo upalit će crvenu lampicu koja će im signalizirati da je vrijeme za duboku introspekciju i osvrt na vlastite vrijednosti, uvjerenja i ponašanja.** Zatražit će i pomoć kritičkih prijatelja (engl. *critical friends*, v. razradu termina u glosaru ključnih pojmova i u poglavlju V. "Protokoli za kolaboraciju") i/ili kolega kako bi sami sebe sagledali izvana i uvidjeli koja su njihova područja osobnog i profesionalnog rasta i razvoja gdje imaju prostora za napredak. Oni manje samosvjesni, ciklički će ulaziti i izlaziti iz iskustava, nezadovoljstava, iste vrste. Haidt (2006) tvrdi da "sreća nije nešto što možemo naći, steći ili postići direktno". **Sreća je negdje između, između naših odnosa s drugima, između nas samih i nečeg većeg od nas samih.** Ako shvaćamo važnost ovih odnosa, "izniknut će naš osjećaj svrhe" (Haidt, 2006; str. 238). Da bi postali idealna verzija budućih sebe, "ljudi moraju shvatiti što im daje značenje i osjećaj svrhe u životu i nadati se da je to moguće postići" (Boyatzis, 2019; str. 24).

4. Rad s "teškim" pojedincima

"Možemo dozvoliti našim životnim okolnostima da nas očvrsnu na način da postanemo ogorčeni i uplašeni ili im možemo dozvoliti da nas omekšaju, da postanemo ljubazniji. Uvijek imate izbor".

(Dalaj-lama)

Nerijetko se u timu nalaze pojedinci s kojima je nekom drugom pojedincu u timu izazovno raditi. Neki od najčešćih primjera mogu uključivati sljedeće pojedince i prijedloge suočavanja s ovim izazovom (prilagođeno prema Young et al., 2023):

- **Pojedince koji dominiraju razgovorom.** Pokušajte pažnju usmjeriti na nekog drugog i njemu dati riječ, odnosno pitati ga za mišljenje. Možete također zatražiti od voditelja sastanka da uvede vremensko ograničenje za iskaze svih pojedinih članova;
- **Nasilne pojedince.** Ignorirajte ih. Nemojte se braniti niti opravdavati jer će vrlo vjerojatno uslijediti još nasilja. Alternativno, osudite njihovo ponašanje, ali nikad samog pojedinca i verbalizirajte zašto takvo ponašanje treba prestati;
- **Pojedince koji skreću s teme.** Dajte im do znanja da ste ih čuli i da o toj ideji, odnosno temi, možete razgovarati nakon sastanka ili nekom drugom idućom prilikom;
- **Pojedince koji kontriraju.** Pokušajte dobiti više informacija. Postavite im pronicljiva pitanja (v. poglavlje

IV. c i vježbu 6). Tako ćete razotkriti manjkavosti u njihovim iskazima i/ili stvarnu motivaciju za kontriranje koja često može biti strah od vlastitog neuspjeha;

- **Pojedince koji odugovlače.** Pobrinite se da sa sastanka odlazite s jasno definiranim sljedećim koracima, zaduženjima i rokovima, u pisanoj formi;
- **Pojedince koji iznose pretpostavke ili se izražavaju u ekstremima.** Od ovih pojedinaca možete čuti pretjerane i iskarikirane zaključke koji vama stavljaju riječi u usta koje niste planirali izgovoriti. Možete odgovoriti naglašavajući što jeste, odnosno niste planirali reći;
- **Pojedince koji podižu ton glasa i/ili zvuče ljutito.** Možete im reći da dijelite njihovu strast prema temi i da je i vama stalo. Ponekad je dostatno nazvati ljutnju strašću da bi se sugovornik primirio, a ako je potrebno, možete ih zamoliti da snize ton;
- **Pojedince koji prekidaju druge dok govore.** Dozvolite sebi i/ili drugima da dovrše misao. Recite sugovorniku koji prekida da vam je drago što izmijenjujete ideje i da biste voljeli čuti što on ima za reći kad završite svoju misao. Možete pomoći i drugome članu tima koji je bio prekinut pa reći da biste voljeli čuti više o tome što je govorio/la;
- **Narcisoidne pojedince.** Ovi vas pojedinci mogu posramiti ili omalovažavati jer imaju prenaglašeni osjećaj vlastite važnosti, a skloni su manipulaciji drugih radi vlastite koristi. Njihovo ponašanje može narušavati timsku dinamiku i smanjivati moral među kolegama zbog njihove sklonosti kritiziranju, neempatičnosti

i nepriznavanju tuđih doprinosa. Međutim, premda je sram često uzrok ovakvih ponašanja, koji ih može samo dalje potencirati, nije i lijek (Brown, 2012), stoga se ustručavajte od odmazde i posramljivanja takvih pojedinaca. Postavite jasne granice u smislu što vam je prihvatljivo, a što nije.

Kad ste kao lider u poziciji facilitatora timskog rada, onda kad vam se "ne sviđaju" pojedinci s kojima radite, morate ih na neki načini **voljeti i biti sposobni vidjeti njihove kvalitete i jače strane**. U protivnom, bit će vam teško zauzeti ulogu **nepristranog facilitatora** koji može objektivno zagovarati jednakopravnost tijekom timskog rada. Kao lideri moramo učiniti sve u našoj moći da kreiramo timsku kulturu kolaboracije u našoj organizaciji.

Rad s teškim pojedincima odnosi jako puno fokusa, energije i vremena, stoga je potrebno veliku većinu truda uložiti u kreiranje zdrave kulture, ne pridodajući previše pažnje pojedincima koji se ne daju prilagoditi i mijenjati, već onima koji su voljni i zainteresirani slijediti, jer kako je rekao Aristotel, "svaki dobar lider je i dobar sljedbenik". Kada slijedimo demonstriramo pažnju i prisutnost. Zauzimamo tuđe perspektive i oblikujemo svoju. Učimo ne samo iz osvrta na vlastito iskustvo, već i iz osvrta na tuđe iskustvo.

Dok mi kao lideri makar i mjestimice gradimo zdravu kulturu, ona će se širiti i rasti (kao što se i toksične kulture šire i rastu). Postavlja se pitanje koja će kultura opstati, koja će koju nadrastiti?

5. Vrednovanje timskog rada

Kad bismo mogli pročitati tajnu povijest onih koje bismo voljeli kazniti, u svakom bismo tom životu pronašli tugu i patnju dovoljnu da razoruža sav naš antagonizam.

(Henry Wadsworth Longfellow)

U vrednovanju kako individualnog pa tako i timskog rada, organizacije često uzimaju isključivo **kriterije produkta**, odnosno rezultata i uspješnosti proizvoda, primjerice prodajne kriterije. Kriteriji procesa, kao i kriteriji progresa, ostaju u pozadini, zanemareni. Kada bi organizacije shvaćale **kriterije procesa** i **kriterije pogresa** jednako važnima i međusobno ovisnima o kriterijima produkta, tada bi i željeni rezultati bili veći. Primjerice, ako organizacija valorizira samo ključne pokazatelje uspješnosti poput profita i zarade, malo će pažnje poklanjati uvjetima rada, međuljudskim odnosima, razvoju kulture i diskursa i drugim okolnostima koje proces do stjecanja profita čine više ili manje ugodnim. Ako je rezultat jedino što se gleda, članovi tima će neminovno postati kompetitivni i usmjereni isključivo k cilju, ne obraćajući previše pažnje na zajedništvo i ne ulažući trud i energiju u izgradnju zajedništva. **Kolaboracija jest zajedništvo koje iziskuje trud i energiju**, povećava razinu uspješnosti, kako individualnu, tako i kolektivnu i koristi maksimalni potencijal kolektiva. Trud i energija ne mogu se kvantificirati i mjeriti isključivo kriterijima produkta, već je nužno uspostaviti i kriterije procesa i progresa. Stoga je u vrednovanju timskog rada važno uzeti u obzir sve moguće kriterije uspješnosti, kako slijedi:

- **Kriteriji procesa** se mogu odnositi na oblike ponašanja, razinu sudjelovanja, ustrajnost, navike;

- **Kriteriji progressa** se mogu odnositi na rast i razvoj, okolinu, odnose s kolegama;
- **Kriteriji produkta** se mogu odnositi na specifične ciljeve, standarde, kompetencije, projekte, izvještaje, postignuća.

Kod vrednovanja timskog rada, kada živimo kulturu kolaboracije, kriteriji procesa i progressa postaju nam jednako važni kao i kriteriji produkta, odnosno rezultata.

Da bi zajedništvo bilo održivo i dugoročno, potrebno je **redovito se reflektirati na misiju i viziju tima**, kao i na **kriterije vrednovanja timskog rada**. Ako misija i vizija postoje i ako su dizajnirane u službi motiviranja, vođenja i ujedinjenja svih sudionika organizacije, a ne samo u svrhu vanjske propagande, onda se njima možemo poslužiti kako bismo kalibrirali očekivanja, obrasce ponašanja i oblike zajedničkog djelovanja. Nakon ove vrste refleksije možda poželimo revidirati misiju i viziju, unaprijediti je ili preformulirati da bolje odražava ono što stvarno radimo i čemu težimo. **Misija** će odgovarati našem "poslanju", odnosno oblicima djelovanja, drugim riječima, našim aktivnostima, dok će **vizija** odgovarati očekivanjima i onom pogledu u budućnost, gdje se želimo vidjeti i čemu težimo. Za ovu vrstu refleksije možemo, na primjer, odvojiti sat vremena kvartalnog sastanka i kroz jednostavnu rutinu vidljivog mišljenja pojedinačno i kolektivno nadopuniti sljedeće rečenične strukture, nakon čitanja izjava misije i vizije ponaosob, koristeći rečenične strukture kako slijedi:

Vidim da...

Mislim da...

Pitam se kako/što/na koji način/kada...

U vrednovanju timskog rada, organizacije bi trebale razviti vlastite **mehanizme evaluacije i praćenja**, kako pojedinaca, tako i timova, pri čemu je poželjno da uključe rubrike s jasno definiranim kriterijima, ali ostave i dovoljno prostora za otvorene anegdotalne bilješke. Ove prakse mogu pružiti detaljan uvid u performanse pojedinaca i timova. Takvi dokumenti, kroz vrijeme, mogu poslužiti kao temelj za pisanje preporuka, dopunjavanje osobnih dosjea te **izgradnju institucijske memorije**, koja može biti izuzetno korisna, na primjer, u procesu sukcesivnog planiranja i zapošljavanja, nasljeđivanja uloga, napredovanja i dr.

6. Facilitacija timskog rada

Pravi dijalog zahtijeva sigurnost, poštovanje i sposobnost da se prepoznaju različite perspektive unutar grupe.

(Nacionalno vijeće za reformu školstva, SAD)

Timski rad kao da uzimamo zdravo za gotovo kao oblik rada koji je sam po sebi jasan i razumljiv svima. Međutim, je li to uistinu tako? Ako jest, zašto se onda suočavamo s brojnim izazovima u timskom radu, poput različitog razumijevanja univerzalnih termina (npr. otvorenosti i transparentnosti u komunikaciji, pravovremenosti, međusobnom poštovanju i uvažavanju) uslijed čega neminovno dolazi do nerazumijevanja, čak i konflikata. Stoga, kada tim počne sa zajedničkim radom, potrebno je **kalibrirati očekivanja, norme ponašanja, tumačenja ključnih pojmova i načine rada**, kako smo istaknuli i ranije. Pojedinci dolaze s različitim stavovima prema radu, stanjima uma, emocionalnom zrelosti, svojim interpretacijama univerzalnih koncepata, od prije naučenim ili stečenim komunikacijskim vještinama i sposobnostima te je uputno na početku dogovoriti norme ponašanja, definirati osnovne pojmove i utvrditi oblike zajedničkog rada.

- **Norme ponašanja** mogu uključivati pretpostavljanje pozitivnih namjera, orijentiranost rješenjima, otvorenost prema različitim mogućim ishodima sastanka, držanje teme sastanka, aktivno sudjelovanje, govorenje istine bez okrivljavanja i osuda;
- **Definicije osnovnih pojmova** mogu uključivati pojmove poput fleksibilnosti, povjerenja, autentičnosti, transparentnosti, pravovremenosti, samoučinkovitosti;

- **Oblici zajedničkog rada** mogu biti sinkroni i asinkroni, kontaktni ili virtualni, usmeni i pismeni.

Ovaj zadatak lakši je uz postojanje uloge **nepristranog i iskusnog facilitatora**, koji može biti i član tima, ali je važno da bude voljan i sposoban izdići se iznad partikularnih interesa i ne zauzimati strane i nepristrano **facilitirati tijek komunikacije**. On će na neki način podjednako "štititi" sve sudionike pazeći na ravnopravnost, uključivost, poštovanje i srazmjer u govoru. Facilitator je neophodan u neuređenim sustavima i timovima čiji sastanci traju satima, gdje ljudi idu iz digresije u digresiju, bez čiste slike o cilju i zajedničkom zadatku i bez dogovorenih sljedećih koraka po završetku sastanka. Kasnije, kada tim ljudi stekne podlogu učinkovitog komuniciranja s poštovanjem, edukacijom ili dobrim primjerom facilitatora, članovi mogu biti sasvim sposobni učinkovito i samostalno facilitirati svoj timski rad, bez facilitatora ili uloge nadređenog (v. primjere uspješnih kompanija s horizontalnom hijerarhijom u poglavlju III.1 "Što čini učinkovit tim?") i time zadovoljiti dugoročnu perspektivu održivosti povećanja kapaciteta liderstva iznutra, bez nužnog prisustva posrednika izvana.

Uloga i odgovornosti facilitatora mogu biti sljedeće (prošireno i prilagođeno prema Aguilar, 2019; str. 74):

- sastaviti dnevni red;
- aktivno slušati sve sudionike i s vremena na vrijeme sažeti do sada rečeno, po potrebi;
- provjeriti razumijevanje izrečenog u grupi;
- držati grupu fokusiranom na temu sastanka;
- referirati se na ciljeve sastanka;

- identificirati komponentne sastanka, npr. *brainstorming*, diskusija, odlučivanje, dogovaranje, dijeljenje informacija, učenje, planiranje, rješavanje problema;
- odlučiti treba li se dnevni red izmijeniti i provjeriti slaganje grupe s time, konsenzusom;
- podsjetiti grupu na norme ponašanja;
- koordinirati neproaktivnim konfliktima i dinamikom moći;
- voditi redoslijed ljudi koji su se javili za riječ;
- na kraju (dijela) sastanka revidirati odluke i obaveze dogovorene tijekom sastanka, revidirati teme predložene za buduće sastanke.

U dogovoru s facilitatorom, dodatne uloge za facilitaciju sastanaka mogu biti i:

- **zapisničar**; zapisuje glavne stavke i dogovore, bez dodavanja pojedinih mišljenja
- **osoba koja prati vrijeme**; komunicira preostalo vrijeme verbalno ili neverbalno
- **promatrač procesa**; bilježi tko govori, koliko dugo govori, tko ne govori, ton glasa, spolnu i dobnu (ne) jednakost, količinu pitanja naspram komentara, kritika naspram mišljenja i konstruktivnih prijedloga, antagonističke naspram kolaborativne naklonosti, uključenosti ljudi i dr.

Sve dodatne uloge mogu se rotirati među članovima grupe, kao i uloga facilitatora, koju može obnašati bilo koji

komunikacijski vješt član grupe. S pozitivnim iskustvom zajedničkog rada i porastom emocionalne zrelosti tima, **smanjuje se potreba za facilitacijom** zajedničkog rada, jer rad postaje "siguran" i učinkovit.

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 (nekoj 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 prijemчивost 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.

V.

PROTOKOLI ZA KOLABORACIJU



*Problemi ne mogu biti riješeni istom razinom
razmišljanja koja ih je stvorila.*

(Albert Einstein)

Ovo poglavlje donosi sedam protokola za kolaboraciju koje sam **odabrala i prilagodila** kao licencirani facilitator i *coach grupe kritičkih prijatelja*. Protokole sam prilagodila inspirirana licencom Nacionalnog vijeća za reformu školstva u SAD-u za rad na *Critical Friends Group Work (CFG®)*, gdje **"kritički prijatelj" ne poprima značenje "prijatelja koji kritizira", već "neophodnog", odnosno "nužnog"** prijatelja koji dolazi sa svojom perspektivom i s kojim ostvarujemo kolegijalni odnos kao temelj za obostrani rast. Koncept "kritičkog prijatelja" odnosi se na osobu koja, unutar konteksta profesionalnog ili obrazovnog okruženja, **pruža podršku primarno dijalogom** kako bi pomogla drugima da poboljšaju svoje razmišljanje, rad i rezultate. Ovaj pristup kombinira elemente prijateljstva s kritičkim promišljanjem, omogućujući otvoren i iskren dijalog koji potiče osobni i profesionalni razvoj. Kritički prijatelj **kolegijalnim pristupom** održava odnos podrške i povjerenja, a njegova uloga može biti i mentorska ili/i coachevska.

Kao pouzdan, siguran i isproban alat za stjecanje sposobnosti kritičkog prijatelja, autorica donosi **komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog** (v. poglavlje IV) i **odabrane protokole** (v. poglavlje V) koji slijede aktivnosti sa slijedom koraka koji služe **sigurnoj, produktivnoj i uključivoj razmjeni ideja, stavova i razmišljanja**. Njihova primjena pridonosi kreiranju i održavanju kulture kolaboracije kroz koju dijelimo znanja i vještine s kolegama, rješavamo probleme i poboljšavamo svoju praksu **s ciljem unapređenja i promoviranja učenja, inovacije i kreativnosti**. Protokoli za kolaboraciju dizajnirani su na način da pružaju sigurno okruženje za sve sudionike, skriptiranim slijedom koraka i određeni preporučenim trajanjem namijenjenim za svaki pojedini korak. Kod svih je ovih protokola preporučljivo da je jedan od sudionika

voditelj aktivnosti **nepristrani facilitator** koji će voditi računa o **ravnomjernom sudjelovanju svih sudionika** protokola te paziti da **nitko ne "preuzme" aktivnost** na račun asertivnosti ili pozicije u hijerarhiji. Preporučljivo je koristiti mjerač vremena kako bi se pojedini koraci protokola završili na vrijeme i kako cijela aktivnost ne bi predugo trajala.

Protokoli za kolaboraciju su strukturirani alati za komunikaciju koji omogućuju smisleno zajedničko učenje, refleksiju i ekspanzivno razmišljanje što potpomaže rješavanje problema, posebice u kontekstu grupe kritičkih prijatelja.

Svrha je rada s protokolima izgraditi uključive kolegijalne odnose temeljene na povjerenju i poštovanju korištenjem strukturiranog, uključivog i učinkovitog diskursa.

a. Kreativno mozganje i razmjena ideja

Svrha je ovog protokola sakupiti ideje od kolega i ostalih sudionika te **otključati fazu u kojoj smo "zapeli" ili steći uvid u kolektivno razmišljanje**. Primjena je raznolika: unaprijediti plan rada, sročiti projektni zadatak, oblikovati međudisciplinarnu ili međupredmetnu nastavnu jedinicu i dr. Protokol je dinamičan i vrlo primjenjiv kod sudionika koji se dobro i ne poznaju ili se uopće ne poznaju.

Tablica 6. Kreativno mozganje i razmjena ideja (prilagođeno prema *Wagon Wheel Brainstorm Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: bilo koja

Trajanje: ~ 45 min

Priprema: Potreban je veći prostor. Facilitator grupira sudionike u obliku kotača, odnosno u dva ciklička kruga, s četiri sjedalice po krugu tako da sudionici sjede jedan nasuprot drugome. U nedostatku dovoljno sjedalice, sudionici mogu i stajati. Facilitator u prostoriji postavi velike postere za bilješke i pripremi blokić samoljepljivih papirića za svakog sudionika. Ovaj se protokol može provoditi dvojako – pripremom jednog pitanja na koje će odgovarati svi sudionici ili pripremom više pitanja na koja će odgovarati sekvencijalno. Ovaj se protokol obično ne održava nakon završetka projekta, već u okruženju s niskim ili nikakvim rizikom, za analiziranje i poboljšanje rada dok je još u tijeku, prije nego što se izloži u okruženju s visokim rizikom.

Koraci:	
1. Brainstorm ~ 10 min	Po osam sudionika sjeda u krug, četvero unutar kruga i četvero izvana. Facilitator otkriva (prvo) pitanje i najavljuje početak prve runde. Facilitator ili mjerac vremena započinu odbrojavanje (1 ili 2 minute) po rundi za svako pitanje. Postave alarm ili zazvone zvoncem kako bi najavili sljedeće rotiranje (npr. u smjeru kazaljke na satu). Ukupno su 4 runde rotiranja.
2. Dijeljenje ~ 5 min	Nakon svih rundi, sudionici bilježe najkorisnije ideje koje su dobili (kao odgovore na postavljena pitanja) na svoje blokiće papirića i lijepe ih na postere koje je facilitator protokola ranije postavio u dvorani.
3. Osvrt ~ 10 min	Sudionici skupno odgovaraju na pitanja poput: 1. Koje su korisne ideje proizašle iz ovog protokola? 2. Što vas je iznenadilo? 3. Što smatrate značajnim? 4. Kako ovaj protokol možete koristiti u svom radu? 5. Koji vam je dio protokola bio zahtjevan, neugodan ili izazovan?

b. Analiza dileme

Svrha je ovog protokola pomoći pojedincu da što **dublje razmišlja o dilemi, problemu, izazovu ili nedoumici**, koristeći strukturirani pristup postavljanjem pitanja i slušanjem drugih sudionika u interpretaciji izrečenog.

Tablica 7. Analiza dileme (prilagođeno prema *Dilemma Analysis Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: do 15 Trajanje: ~ 60 min Priprema: Facilitator i izlagač teme sastavljaju pitanje u fokusu, na koje će se grupa uvijek moći pozvati. Valja pripremiti materijal za bilješke, npr. blokiće ili samoljepive papiriće koji se kasnije mogu ostaviti izlagaču.	
Koraci:	
1. Izlaganje ~ 10 min	Nakon što je facilitator sudionicima ukratko iznio korake protokola, izlagač predstavlja predmet dileme i završava postavljanjem pitanja koje će služiti kao fokus i koje jasno definira što se od grupe traži.
2. Razjašnjavanje ~ 5 min	Svaki sudionik postavlja po jedno pitanje pojašnjavanja (v. IV.2) na koje izlagač kratko odgovara. Svrha nije znati sve detalje već objasniti kontekst dileme.

3. Parafraziranje ~ 10 min	Izlagač se odvaja od grupe na način da ne sudjeluje u ovom koraku, već samo "prisluškuje" vodeći bilješke. Važno je da izlagač ne ostvaruje niti kontakt očima s ostatkom grupe, dok se ostali na njega referiraju u trećem licu jednine (npr. "Marko je rekao", umjesto "ti si rekao"). Grupa rezimira ono što su od izlagača čuli kao odgovor na pitanje "Što smo čuli?". Svaki sudionik bi trebao ponoviti riječi izlagača što je moguće točnije, bez vlastitih interpretacija i insinuacija (za to će biti prilike kasnije) koristeći rečenične strukture poput "Čuo/la sam da Marko kaže...". Odvojenost od grupe omogućuje izlagaču da se fokusira na slušanje i da se ne zamara objašnjavanjem ili da zauzima obrambeni stav.
4. Interpretiranje ~ 5 min	Grupa intepretira značenje dileme koju su čuli kao odgovor na pitanje "Što je u stvari posrijedi?" ili "Što nismo čuli?". Ovaj korak pomaže izlagaču saznati kako ostali razmišljaju i što razumiju iz njegove dileme te mu pomaže dalje promišljati o svojoj dilemi.

5. Postavljanje proncljivih pitanja ~ 10 min	Izlagač se ponovno priključuje grupi, facilitator ga upita ima li štogod za razjasniti, a grupa kreće sa sastavljanjem proncljivih pitanja koja bilježi na papiriće, čita na glas (izlagač ne odgovara!) i uručuje izlagaču. Izlagač potom bira pitanja koja su mu odjeknula kao najsnažnija i daje odgovore po želji. Izlagač ne mora odgovoriti na sva pitanja niti time umanjuje njihovu važnost. Cilj aktivnosti nije pronaći rješenje, već omogućiti izlagaču da razmišlja drugačije i dati mu uvid u novu perspektivu do koje sam nije uspio doći.
6. Predlaganje ~ 10 min	Izlagač se fizički opet odvaja od grupe, a ostatak grupe daje prijedloge kao odgovor na pitanje "Što sada?". Važno je ne formulirati prijedloge riječima "trebao bi", "morao bi", već recimo "pitam se kako bi...što bi...kada bi...". Moguće je da će u tom koraku grupi sinuti nova i drugačija ideja koja do tada još nije iznesena.

c. Dijeljenje i slavljenje uspjeha

Svrha je ovog protokola **analizirati vlastite i tuđe uspjehe** kako bismo iz njih učili. Uspjeh možemo definirati kao niz radnji koje su se pokazale učinkovitima u postizanju nekog cilja. Ovaj protokol može kreirati **ozračje međusobnog poštovanja i povjerenja**.

Tablica 8. Dijeljenje i slavljenje uspjeha (prilagođeno prema *Speed Success Analysis Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: nema ograničenja, polaznici u trijadama Trajanje: ~ 60 min	
Priprema: Facilitator ohrabruje i potiče sudionike kako bi se odvažili podijeliti segment iz svoje prakse - onaj s kojim su zadovoljni i koji smatraju uspješnim. To može biti plan rada, facilitacija nekog sastanka ili fokus grupe, određena provedena aktivnost, primjer komunikacije s klijentima. Svi sudionici u tišini za sebe zabilježe značajke svoga uspjeha, a zatim formiraju grupe po troje u kojima će svaki član trijade izložiti svoje iskustvo uspjeha.	
Koraci:	
1. Izlaganje ~ 3 min	Prvi izlagač u svakoj zasebnoj trijadi izlaže uspjeh sa što više detalja. Drugo dvoje sudionika, slušači, vode bilješke.
2. Razjašnjavanje ~ 2 min	Slušači postavljaju pitanja razjašnjavanja (Prilog II) kako bi bolje shvatili značajke uspjeha i razjasnili eventualne nejasnoće.

3. Analiza ~ 5 min	Izlagač se okreće od drugo dvoje kako bi se fokusirao na slušanje njihove interpretacije njegova uspjeha. Slušači tada analiziraju uspjeh izlagača u 3. licu i nude dodatne uvide u uspjeh.
4. Osvrt ~ 3 min	Izlagač se ponovno pridružuje trijadi koja nastavlja rad raspravom o tome kako to što su čuli i naučili mogu primijeniti u svojoj praksi.
5. Ponoviti korake 1-4 za svakog člana trijade.	

d. Zone ugone, rizika i opasnosti

Svrha je ovog protokola prepoznati i podijeliti različite reakcije i osjećaje različitih ljudi na jednake poticaje i zahtjeve okoline. Ovaj protokol često rezultira kreiranjem **ozračja ranjivosti i povjerenja**. Posebno je učinkovit kao aktivnost koja prethodi nekoj drugoj aktivnosti u kojoj će se od sudionika zahtijevati radnje koje im mogu izazvati stres. Sudionici iskazuju svoju reakciju na određeni podražaj kretanjem u označenom prostoru, umjesto verbalno.

Tablica 9. Zone ugone, rizika i opasnosti (prilagođeno prema *Zones of Comfort, Risk and Danger*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: do 30 Trajanje: ~ 45 min	
Priprema: Organizacijom prostorije ili oznakama na podu, facilitator označava zone ugone, rizika i opasnosti. Zona opasnosti je u središtu, zona rizika u polju koje je okružuje, a zona ugone u najširem vanjskom polju izvan zone rizika.	
Koraci:	
1. Objašnjenje ~ 5 min	Facilitator objašnjava i ukazuje na zone ugone, rizika i opasnosti. U zoni ugone osjećamo se opušteno, bez tenzija ili stresa u svezi danog podražaja. U zoni rizika osjećamo određenu nelagodu i nervozu, s određenom dozom stresa, no još uvijek smo voljni riskirati. U zoni opasnosti osjećamo svojevrсни strah, zauzimamo obrambeni stav i najradije bismo pobjegli od uzroka našeg stanja.

2. Aktivnost ~ 10 min	Facilitator najavljuje kako će pročitati opise niza situacija u kojima se možemo naći i upućuje sudionike da zakorače u onu zonu (ugode, rizika ili opasnosti) koja odgovara njihovim reakcijama, odnosno osjećajima u svezi tog podražaja. Cilj je da sudionici kretanjem iskažu svoje reakcije i osjećaje i da uvide koliko se međusobno razlikuju.
Primjeri situacija	a) Pjevati pred svojim učenicima. b) Pjevati pred svojim kolegama. c) Govoriti pred ravnateljem i stručnim timom. d) Plesati na priredbi. e) Otputovati izvan zemlje u državu čiji jezik ne govorim. f) Voditi razgovor o: i) vjeri - s nekim tko nije moje vjeroispovjesti ii) politici - s nekim tko ne dijeli moja politička uvjerenja g) Probati hranu koju nisam nikad ranije probao i za koju nisam siguran što jest. h) Suočiti se s kolegom u svezi nečega što vas smeta ili opterećuje itd.

e. Strane svijeta kao točke kompasa

Svrha je ovog protokola **razumijevanje različitih tendencija u timskom radu**, odnosno razumijevanje **različitih liderskih stilova**. Poput inventara osobnosti, ova vježba koristi opise preferiranih radnji prilikom zajedničkog rada, pomažući nam da shvatimo kako naše i tuđe tendencije utječu na naše radne interakcije i koja ponašanja trigeriraju. National School Reform Faculty iz SAD-a, za facilitaciju rada grupe neophodnih prijatelja (*Critical Friends Group*), stilove liderstva dijele na 4 kategorije:

1. **Akcijski** (*North*) – voli akciju i odmah kreće na stvar
2. **Brižni** (*South*) – brine se o osjećajima svih i da su svačija mišljenja uzeta u obzir
3. **Vidi širu sliku** (*East*) – sagledava sve mogućnosti prije djelovanja
4. **Orijentiran detaljima** (*West*) – voli znati tko, kada, gdje, kako i zašto prije djelovanja

Tablica 10. Strane svijeta kao točke kompasa (prilagođeno prema *Compass Points Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: do 30 (moguće i do 300 s drugačijom postavom)

Trajanje: ~ 45 min

Priprema: Organizacijom prostorije ili posterima na zidu, facilitator označava "strane svijeta", sjever, jug, zapad i istok, s pripadajućim opisima liderskih sklonosti.

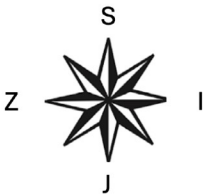
Koraci:	
1. Objašnjenje ~ 5 min	Facilitator objašnjavajući ukazuje na strane svijeta: "Na sjeveru se nalaze oni pravi akteri koji su orijentirani akciji sada i odmah; na istoku se nalaze oni koji uvijek imaju širu sliku organizacije u vidu; na jugu se nalaze oni brižni kolege koji brinu o osjećajima i shvaćanjima drugih, dobri komunikatori, facilitatori i pregovarači; na zapadu se nalaze oni pravi detaljisti koji su dobri organizatori i koji su orijentirani detaljima.
2. Aktivnost ~ 10 min	Facilitator poziva sve članove grupe da se pojedinačno opredijele za jednu "stranu svijeta" naglašavajući kako svi posjedujemo sve četiri tendencije u ponašanju u većoj ili manjoj mjeri, no ohrabruje sudionike da izaberu onaj jedan stil liderstva koji najviše odgovara njihovim liderskim sklonostima i njihovom ponašanju u timskom radu. Facilitator upućuje sudionike da odaberu svog zapisničara u grupi i glasnovornika (može biti ista osoba) i da na posteru zapišu svoje odgovore na postavljena pitanja.

Primjeri pitanja	1. Koje su jače strane vašeg stila liderstva? 2. Koja su ograničenja vašeg stila liderstva? 3. S kojim drugim stilom vam je najizazovnije raditi i zašto? 4. Što kolege drugačijeg stila trebaju znati o vama kako biste mogli zajedno raditi učinkovito? 5. Što cijenite kod drugih stilova liderstva? 6. OPCIONALNO: Odaberite svoj slogan/moto/hashtag.
3. Osvrt ~ 10 min	Cijela grupa se osvrće na odgovore na pitanja za svaki stil liderstva, nadopunjujući se po potrebi.

	North <i>Acting – “Let’s do it;” Likes to act, try things, plunge in.</i>	
West <i>Paying attention to detail —likes to know the who, what, when, where and why before acting.</i>		East <i>Speculating – likes to look at the big picture and the possibilities before acting.</i>
	South <i>Caring – likes to know that everyone’s feelings have been taken into consideration and that their voices have been heard before acting.</i>	

Slika 7. Vizualni pregled stilova liderstva prema stranama svijeta

(NSRF, 2015)

	Sjever Akcijski – “idemo” Voli djelovati, isprobavati stvari i uroniti u njih.	
Zapad Detaljist – voli znati tko, što, kada, gdje i zašto prije djelovanja.		Istok Spekulirajući – voli sagledavati širu sliku i mogućnosti prije djelovanja.
	Jug Brižni – voli da su svačiji osjećaju uzeti u obzir i da su se čuli svi glasovi prije djelovanja.	

Slika 8. Vizualni pregled stilova liderstva prema stranama svijeta

(prijevod autorice, 2024)

f. Mapiranje afiniteta

Svrha je ovog protokola **organiziranje i sinteza velikih količina kvalitativnih podataka**, poput povratnih informacija korisnika. Zadatak ovog protokola može biti definirati elemente šire teme ili projekta, organizirati ideje s mnogo perspektiva i napraviti tematsku analizu. Protokol se provodi velikim dijelom u tišini i obično započinje pitanjem koje otkrije facilitator. Ovaj protokol može biti logičan slijed nakon protokola kreativnog mozganja (v. VI.a), kako bi se velika količina ideja organizirala u klastere.

Tablica 11. Mapiranje afiniteta (prilagođeno prema *Affinity Mapping Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: do 15 Trajanje: ~ 45 min	
Priprema: Objesiti velike komade papira na zid tako da se sudionici mogu okupiti ispred. Facilitator napiše pitanje na koje traži odgovor u sredinu, ali ga za početak prekrije i podijeli svakom sudioniku blok samoljepljivih papirića (5-10 po osobi, ne previše jer će previše bilježaka biti jako teško sortirati).	
Koraci:	
1. Objašnjenje ~ 5 min	Facilitator objašnjava kako se ovaj protokol provodi u tišini kako bi svatko imao nesmetano vrijeme za razmišljanje i odlučivanje. Facilitator razotkrije pitanje i uputi sudionike da na svaki papirić zapisuju po jednu ideju.

2. Aktivnost ~ 15 min	Kada su svi sudionici iscrpili sve ideje, odnosno samoljepljive papiriće, facilitator ih upućuje da kategoriziraju ideje koje idu zajedno, pomičući jedne drugima i da se ne uvrijede ako netko pomakne njihovu ideju tamo gdje možda idejno prema njima ne pripada. Facilitator prekida aktivnost kad je većina bilježaka s idejama u grupama i zaokruži svaku grupu afiniteta.
3. Imenovanje ~ 10 min	Facilitator uputi pojedine članove grupe da na glas pročitaju bilješke s idejama za svaku grupu afiniteta i upita: "Kako biste nazvali ovu grupu ideja?" i uputi ih da zapišu naziv pored grupe.
4. Kalibriranje ~ 5 min	Cijela grupa diskutira prikladnost naziva svake grupe, odnosno tematske cijeline.
5. Sljedeći koraci ~ 10 min	Grupa se podijeli u manje grupe i dogovara sljedeće korake po različitim kategorijama, na primjer: hodogram aktivnosti, potrebni resursi, pojedinačne odgovornosti.
6. Osvrt ~ 5 min	Cijela grupa se osvrće na proces ovog protokola, vodeći se pitanjima, na primjer: - Kako je ovaj protokol proširio vašu perspektivu o danom pitanju? - Zašto smo znatan dio aktivnosti proveli u tišini? - Što vam se nije svidjelo u ovome protokolu? - Kako možete koristiti ovaj protokol u vašem daljnjem radu?

g. Tri razine teksta

Svrha ovog protokola je **produbiti shvaćanje** određenog teksta i **istražiti implikacije naučenog za zajednički rad**. Ovaj je protokol primjenjiv kod velike količine literature koju želimo da svi sudionici usvoje u ograničenom vremenu.

Tablica 12. Tri razine teksta (prilagođeno prema *Three Levels Text Protocol*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: nema ograničenja Trajanje: ~ 45 min Priprema: Facilitator odabere i prije sastanka podijeli tekst svim sudionicima, zamoli ih da pročitaju svoj dio i označe 2-3 odlomka koja smatraju važnima za svoj rad. Ako je grupa velika, podijelimo sudionike u skupine po 3-6.	
Koraci:	
1. Izlaganje ~ 3 min	Razina 1. Prvi izlagač u svakoj zasebnoj skupini pročita svoje odabrane dijelove. Razina 2. Izlagač iznese svoju interpretaciju pročitano i svoja razmišljanja, referira se na prošla iskustva i sl. Razina 3. Izlagač istakne implikacije naučenog za daljnji zajednički rad.
2. Odgovor ~ 2 min	Slušači, kao ostali sudionici skupine, nadovezuju se na rečeno.
3. Ponovi	Skupina ponavlja korake 1. i 2. onoliko puta koliko je sudionika u skupini s pripremljenim dijelovima teksta.

4. Osvrt ~ 10 min	Cijela grupa ističe najznačajnije naučene segmente i sažima implikacije za zajednički rad (što može biti pojednostavljeno vođenjem bilježaka i/ili produbljeno dodatnom aktivnošću poput mapiranja afiniteta V.f)
------------------------------	---

h. Renderiranje teksta: rečenica - fraza - riječ

Svrha je ovog protokola **kolaborativno konstruirati značenje** teksta ili dokumenta i/ili **proširiti razmišljanja** grupe ili tima. Ovaj je protokol primjenjiv kao prva aktivnost timskog rada ili grupe kojoj će biti zadatak **kalibrirati tumačenja** važnih koncepata. Protokol je primjenjiv također i kod formuliranja **misije i vizije** timskog rada i/ili čitave organizacije te u kalibriranju zajedničkog diskursa.

Tablica 13. Renderiranje teksta: rečenica - fraza - riječ
(prilagođeno prema *Text Rendering and Sentence-Word-Phrase Protocols*; NRSF, 2015)

Veličina grupe: do 15 (može se prilagoditi za više sudionika) Trajanje: ~ 30 min	
Priprema: Facilitator odabere i prije sastanka podijeli kraći tekst (do par strana) svim sudionicima, zamoli ih da ga pročitaju i da označe jednu rečenicu, jednu frazu i jednu riječ u cijelom tekstu. Facilitator naglašava kako ne treba imati alternativne izbore jer je savim u redu i poželjno ako se isti odabiri ponavljaju u grupi.	
Koraci:	
1. Rečenica ~ 5 min	Svaki sudionik podijeli rečenicu koju je odabrao i za koju misli da je posebno značajna.
2. Fraza ~ 5 min	Svaki sudionik podijeli frazu koju je odabrao i za koju misli da je posebno značajna. Facilitator može neke koje se najčešće ponavljaju zapisati na ploču/papir da svi vide.

3. Riječ ~ 5 min	Svaki sudionik podijeli riječ koju je odabrao i za koju misli da je posebno značajna. Facilitator (ili zapisničar) zapisuje riječi na ploču/papir da svi vide.
4. Osvrt ~ 10 min	Sudionici odgovaraju na pitanja poput: - Na koje načine možemo koristiti našu listu odabranih riječi? - Koji su vas odabiri iznenadili? - Što je grupa svojim odabirima posebno naglasila? - Imamo li materijala za zajednički slogan/vrijednosti/uvjerenja?

Dodatne napomene za provođenje protokola za kolaboraciju:

1. Okvirna vremena trajanja navedenih protokola ne odgovaraju točnom zbroju trajanja pojedinih koraka u protokolu jer se ostavlja prostor za fluktuacije u preporučenom vremenu budući da je nerijetko potrebno više vremena za postavljanje uvjeta, razjašnjavanje uloga i osvrt na cijelu aktivnost. Protokoli su podložni prilagodbi u odnosu na vrijeme izvedbe, broj sudionika i prostor.
2. Protokole za kolaboraciju prilagodila sam prema Priručniku *coacheva "Critical Friends Group Coaches' Handbook"* (NSRF, 2015) te Vodiču za učinkovit timski rad Davida Nelsona (2016). Neki od protokola (a-d) prvotno su predstavljani u Vodiču za mentore studentske stručne prakse u školama (Geld et al., 2023).

Na protokole za kolaboraciju ne možemo gledati isključivo kao sredstvo za rješavanje problema. Ustvari, često to i nisu, već su sredstvo za facilitaciju ekspanzivnijeg razmišljanja koje je preteča rješavanju problema i to s dugoročne i holističke perspektive. Kod provođenja protokola važno je da sudionici dobiju osjećaj pomaka, ako ne rezolucije i rješenja, bilo u vidu nade u moguć ishod ili istaćanijih sljedećih koraka u zajedničkom radu. Ako sudionici s time odu nakon provedenog protokola, možemo takav učinak smatrati klimaksom protokola za kolaboraciju, koji će uvijek otvarati nove ideje, širiti uvide, ali ne i "stavljati točku na i" i predstavljati završetak.

VI.

**O PROMJENAMA KOJE
LJUDI VOLE**

—

Ljudi su ludi za promjenama.

(Autorica)

"Ljudi ne vole promjene" floskula je i mit koji je univerzalno prihvaćen narativ, u svim sferama ljudske djelatnosti. Kada ljudi ne bi voljeli promjene, ne bismo kao društvo napredovali i razvijali se ubrzanom putanjom kao što se razvijamo danas. Istina je da ljudi ne vole promjene na lošije, da teško mijenjaju navike i da imaju potrebu lamentirati o prošlosti, no ne zato da bi se nje grčevito držali, već da bi se na nju osvrnuli, da bi ih se čulo i često je upravo to dovoljno da bi bili spremni i otvoreni za promjene i inovacije. "Ljudi ne žele promjene", točnija je izjava čije uporište primarno leži u strahu od promjene na gore i nevjerici da će promjena biti uistinu promjena na bolje. Ljudi se mogu promijeniti vrlo lako i vrlo brzo kada to uistinu žele, što god ili tko god da je **katalist promjene**. Nadalje, **promjena ne smije biti sama sebi svrha**. Kada ljudima obznanimo da trebamo promjenu, ta izjava treba imati uporište i viziju. "Dobro je za promjenu" također je floskula koju često možemo čuti kada nešto na sebi promijenimo. Međutim, promjena je dobra ako je to promjena na bolje. Ljudi generalno nisu zadovoljni promjenama na lošije, iz čije god perspektive gledali na promjenu.

Promjena, promjena, promjena. U čemu? U kome? Gdje? Kada? Sve ćemo se to redom zapitati prije nego se zapitamo "Zašto?, Kako? i Što?". To je jednostavno u ljudskoj prirodi jer je teško znati odgovor na pitanje "Zašto?". **Više znamo što ne želimo, nego što uistinu želimo**, stoga besciljno i bez vizije naklapamo o tome da trebamo promjenu. Nije jednostavno **zamisliti idealnu budućnost i prema njoj krojiti put do promjene**, no jednostavnije je znati kako se želimo osjećati. Od toga možemo krenuti. Ako nismo zadovoljni kako se osjećamo u pogledu neke profesionalne ili osobne zbilje i ako se ti osjećaji provlače kroz znatan vremenski period, u nama mogu

izazvati spoznaju o tome zašto nam je važno da se osjećamo dobro; promišljanje o načinu kako da do te razine dođemo i u konačnici, sadržaja što ga svakodnevno živimo i radimo.

"Moćni pokretači promjene uključuju nužnost i krizu, kako u osobnom životu pojedinca tako i u poslovnim okolnostima, samosvijest koja potiče pojedince na traženje osobnog rasta i transformaciju, kao i brzi razvoj tehnologije i okoliša koji oblikuju društvene i ekonomske promjene. Poticaji, intrinzični (osobni ciljevi i vrijednosti) i ekstrinzični (financijske nagrade i priznanja), također mogu poticati promjenu potičući pojedince da se prilagode i inoviraju u odgovoru na mijenjajuće okolnosti i monetarne mogućnosti" (prema: Mirna Bašić, 1. kohorta studenata kolegija Kreiranje kulture kolaboracije, 2023).

Promjena nije nešto što se događa izvan nas, ona počinje iznutra. Iako često očekujemo da se svijet, sustavi ili drugi ljudi prilagode našim željama, istina je da jedina promjena nad kojom imamo stvarnu moć jest ona koju sami iniciramo. Ako želimo bolje odnose, trebamo ih graditi; ako želimo drugačiju radnu atmosferu, možemo svojim primjerom pokazati kako izgleda kultura kolaboracije; ako želimo više kreativnosti, trebamo stvoriti prostor za eksperimentiranje i učenje i tako dalje.

Kada promjenu prepoznamo kao **osobnu odgovornost**, prestajemo biti pasivni promatrači i postajemo **aktivni sudionici u oblikovanju vlastite stvarnosti**. Svaka velika

promjena, bilo u organizaciji, timu ili društvu, **započinje pojedincem koji je spreman promijeniti sebe**, svoja uvjerenja, obrasce ponašanja i način razmišljanja, bez čekanja savršenih okolnosti ili tuđe inicijative. Taj će pojedinac, modeliranjem novih i drugačijih ponašanja, neminovno utjecati na nekolicinu drugih pojedinaca u svome okruženju i tako polako, ali sigurno širiti skupinu saveznika koji imaju veliki potencijal da postanu **kritična masa organizacije** (približno jedna trećina sudionika).

1. Usvajanje i održivost promjene

Prema *Concerns-Based Adoption Model*-u (CBAM) (Hall, et al., 1974), postoje **3 faze usvajanja promjene**.

1. Na početku, na razini osviještenosti i informiranja, ljudi brinu o temeljnim informacijama: **što ova promjena znači?**
2. Kako saznaju više, ljude brine kako ta promjena utječe na njihove dosadašnje dužnosti, raspored ili trenutne uvjete rada: **što ova promjena znači za mene?**
3. S vremenom, ljudi se prilagođavaju na promjenu i razmišljaju o posljedicama promjene, kolaboraciji s drugima te u konačnici: **kako poboljšati ili unaprijediti promjenu?**

Lideri bi trebali poznavati ove faze usvajanja promjene iz barem nekoliko razloga, primjerice:

- manja je vjerojatnost od preranog odustajanja od implementacije promjene;
- manja je doza nametanja i očekivanja "promjene preko noći";
- veća je razina prihvatanja različitosti u spremnosti, brzini i načinu usvajanja promjene.

Nerijetko se događa da u timu iniciranje promjene dosegne tek 2. razinu i tu se zaustavi upravo zbog nepoznavanja razina usvajanja promjene i nespremnosti na nužnost i te razine u kojoj članovi tima pružaju **otpor**. Budući da ljudi razmišljaju o tome što određena promjena znači za njih osobno i ako ih zabrinjava,

neminovno je da će verbalizirati svoje negodovanje i otpor. To je jednostavno instinktivno i ljudski. Kako bi negodovanje ostalo samo na tome, a otvorio se prostor ekspanzivnijem razmišljanju i sagledavanju šire perspektive, **treba ostaviti prostor upravo za ovaj trenutak**, za reakciju negodovanjem kako bi se člana tima saslušalo i kako bi se osjećao da ga se čulo jer će tek tada biti spreman na konstruktivniji odgovor i daljnje promišljanje o promjeni. Ako je ispravno facilitirano, i negodovanje ima gotovo terapijski učinak na rad tima, jer su iznesene zabrinutosti koje se ne pomeću pod tepih ili prešutno iskazuju u manjim kuloarima nakon sastanka tima. Snažan lider, ako je siguran u **potrebitost promjene**, moći će "nositi" ono što se naizgled čini kao **inicijalni otpor** jer će poznavati faze usvajanja promjene i znat će da je otpor pojedinaca apsolutno nužan i neizbježan. Štoviše, kroz komentare onih najzabrinutijih, lider će steći uvide u perspektive o kojima možda niti sam nije razmišljao i nastojat će ih, kao vješt komunikator, iskoristiti na najbolji mogući način i preusmjeriti razinu razgovora iz zabrinutosti u izazov za tim.

Također važan aspekt u gledanju na negodovanje jest **pretpostavljanje pozitivnih namjera**. Ono što na prvu možemo osuditi kao negativnost, destruktivnost i isključivi otpor, važno je temeljitije sagledati i zapitati se koje bojazni i kakvo razmišljanje stoje u pozadini. Sukladno tome, lider mora moći čuti kada ga članovi tima traže pomoć bez da izravno pitaju za pomoć. Nerijetko ego kod odraslih ne dozvoljava da priznamo da nešto ne znamo i da smo u nedoumici, stoga naš vapaj za pomoći može zvučati poput žalopoljke usmjerene na drugoga ili druge. Kada odrasli više vjeruju drugim odraslima, pokazuju manji otpor. **Otpor je i rezultat straha** i važno je prepoznati uzrok otporu empatijom i slušanjem. **Otpor se**

može manifestirati i kao cinizam. U kojem god obliku se suočili s otporom, naš zadatak nije boriti se protiv njega, već usredotočiti se na tamo gdje ga nema, odnosno **usmjeriti pažnju na pozitivne pojedince** te njihovu naklonost **iskoristiti kao dobar trenutak** koji će po načelu "zaraznog liderstva" imati utjecaja i na one manje entuzijastične i/ili manje sklone promjenama, u transformaciji njihovog ponašanja.

Otpor promjeni nije prepreka, već prilika za dublje razumijevanje, otvoreni dijalog i postupno usvajanje novih perspektiva kroz empatiju i suradnju. Usvajanje promjene prolazi kroz tri faze, a lideri koji razumiju ovaj proces mogu bolje upravljati otporom, poticati konstruktivnu raspravu i usmjeravati tim prema produktivnoj prilagodbi i prihvaćanju promjene.

2. Kolaborativno informacijsko ponašanje

Kolaborativno informacijsko ponašanje (KIP) označava niz aktivnosti vezanih uz zajedničko traženje, razmjenu i korištenje informacija unutar tima s naglaskom na dijeljenje informacija i povezanost među članovima tima (Hertzum, 2008). Odrednice kolaborativnog informacijskog ponašanja, poput dijeljenja informacija i timske koordinacije, istraživane su u različitim kontekstima, a poseban fokus stavljen je na izazove specifične za projekte u tvrtkama gdje su informacije često fragmentirane (Karunakaran et al., 2013; Reddy & Jansen, 2008). Sonnenwald istražuje informacijske znanosti kao disciplinu koja se temelji na interakciji ljudi, tehnologija i društvenih struktura, sugerirajući da “informacijske znanosti povezuju teoriju i praksu, stvarajući temelje za razvoj kolaborativnih kapaciteta” (Sonnenwald, 2016, str. 1).

Prema Karunakaran et al. (2013), kolaborativno informacijsko ponašanje sastoji se od niza temeljnih aktivnosti, organiziranih u tri široke faze razrađene u nastavku.

Tri faze KIP-a (Karunakaran et al., 2013):

1. **Formulacija problema:** Ova faza uključuje identifikaciju informacijske potrebe i jasnu definiciju problema koji treba riješiti.
2. **Kolaborativno traženje informacija:** Tijekom ove faze, pojedinci rade na prikupljanju, traženju i dohvaćanju informacija, često dijeleći resurse i uvide.
3. **Korištenje informacija:** Nakon prikupljanja informacija, one se evaluiraju, sintetiziraju i koriste za donošenje odluka ili rješavanje problema.

Zeinali, Jamali i Mahdavi (2014) proširuju koncept kolaborativnog informacijskog ponašanja kategorizirajući okidače KIP-a u pet kategorija uključujući nedostatak stručne ekspertize, raštrkanost informacija i kompleksnost potreba, naglašavajući utjecaj konteksta i informacija na kolaborativne prakse.

Pet okidača KIP-a (Zeinali et al., 2014):

1. **Izazove** - Prisutnost izazova ili problema koji zahtijevaju inovativno razmišljanje i rješenja. Kroz suočavanje s izazovima, ljudi mogu proširiti svoje sposobnosti za rješavanje problema.
2. **Povratne informacije** - Primanje povratnih informacija, bilo kroz vanjske izvore ili kroz refleksiju na vlastite postupke, ključni je faktor za osobni i profesionalni razvoj. Kvalitetna povratna informacija omogućava prilagodbu ponašanja i strategija.
3. **Podrška drugih** - Učenje i promjena često ovise o tome koliko ljudi imaju podršku svojih kolega, mentora ili s društvenih mreža. Podrška može biti motivacija, povratna informacija, ali i emocionalna potpora koja potpomaže suočavanje sa stresom.
4. **Očekivanja** - Ljudi mijenjaju svoje ponašanje i pristupe na temelju očekivanja koja imaju o sebi i svojoj okolini. Visoka ili realna očekivanja mogu potaknuti promjene i usmjeriti ljude prema novim ciljevima.
5. **Refleksija** - Osvrt (ili refleksija) na iskustvo ključan je za unutarnje učenje i transformaciju. Proces razmišljanja o prošlim iskustvima, pogreškama i uspjesima pomaže u stjecanju novih uvida i razvijanju novih vještina.

Ovi okidači mogu se koristiti kao smjernice za dizajniranje edukacija, *coaching* sesija ili organizacijskih intervencija kako bi se potaknuo kontinuirani razvoj i prilagodba na nove okolnosti.

Reddy i Jansen (2008) empirijski istražuju razlike između individualnog i kolaborativnog informacijskog ponašanja, definirajući tri ključna okidača KIP-a koji uključuju složenost informacija, fragmentaciju i nedostatak dostupnosti, čime su ukazali na važnost pristupa zajedničkim resursima unutar timova. Ti okidači potiču kolaborativno informacijsko ponašanje, osobito u složenim radnim okruženjima.

Tri okidača KIP-a (Reddy i Jansen, 2008):

1. **Složenost informacija:** Kada su informacije previše složene da bi ih pojedinac mogao učinkovito obraditi sam, kolaboracija postaje nužna. U takvim slučajevima članovi tima zajedno interpretiraju, analiziraju i sintetiziraju informacije.
2. **Fragmentacija informacija:** Kada su informacije raspršene na više izvora ili među članovima tima, kolaboracija postaje nužna kako bi se ovi dijelovi povezali u koherentnu cjelinu.
3. **Dostupnost resursa:** Ograničeni pristup potrebnim informacijama ili alatima potiče kolaboraciju, jer članovi tima koriste resurse, znanje i stručnost jedni drugih kako bi prevladali ove prepreke.

Ovi okidači ističu važnost pristupa zajedničkim resursima i koordinacije unutar timova, omogućujući im da prevladaju individualna ograničenja i učinkovitije postignu zajedničke ciljeve.

Generalno govoreći, okidači KIP-a mogu se koristiti kao smjernice za dizajniranje liderskih edukacija, *coaching* sesija ili organizacijskih intervencija kako bi se potaknuo kontinuirani razvoj i prilagodba na nove okolnosti. Također, osvještavanje o okidačima KIP-a može preventivno djelovati na moguće barijere KIP-a poput nedostatka stručnosti, nedostatka vremena, nedostatka povjerenja, jaza u timskoj kulturi i dr.

Kolaborativno informacijsko ponašanje može se definirati kao ukupnost ponašanja ljudi koji rade zajedno kako bi identificirali potrebu za dohvaćanjem informacija, pretraživali ih i dijelili, procjenjivali ih, sintetizirali i donosili informirane odluke (Karunakaran et al., 2013).

VII.

VJEŽBE

Praktične vježbe u ovom poglavlju služe kao dodatni alat za stjecanje **vještine postavljanja različitih vrsta pitanja, produbljivanje samosvijesti, osvještavanja, refleksije na vlastitu praksu i razvoja emocionalne inteligencije**. One su kreirane na temelju suvremenih istraživanja i dokazanih metoda koje podržavaju učinkovitost u vođenju timova i međuljudskoj komunikaciji. Sljedeći popis vježbi pokriva različite aspekte liderskih, kolaboracijskih i komunikacijskih vještina te pruža konkretne metode za osobni i profesionalni rast:

1. Osvrt (ili refleksija) kao razgovor (i ugovor) sa samim sobom
2. Promatranje plesa
3. Tko sam ja kao lider?
4. Kako bolje komunicirati u timu?
5. Strategije za kontrolu emocija u komunikaciji
6. Osvještavanje vrijednosti

1. Osvrt (ili refleksija) kao dogovor (i ugovor) sa samim sobom

Nakon svakog komunikacijskog iskustva, bio on u vidu klasične prezentacije i javnog nastupa ili u vidu nekog govora, nagovora ili pregovora, preispitajte se kakvi ste bili, koliko ste bili zadovoljni svojim nastupom (ili istupom) i sobom kao liderom i obvežite se na to što ćete drugačije učiniti drugi put u istoj ili sličnoj situaciji. Sustavi u kojima se nalazite često neće pružiti dovoljno vremena za tihi osvrt stoga ga morate sami stvoriti kako biste radili na svojoj samosvijesti i budućem rastu i razvoju.

Pri ovoj vježbi, koja može postati vaša redovita dnevnička (engl. *journaling*) praksa, možete se voditi ovim pitanjima za samorefleksiju:

1. Što je bilo dobro? S čime sam zadovoljan?

Počevši od prepoznavanja pozitivnih aspekata osnažujete se i započinjete refleksiju iz perspektive uspjeha. Ne rušite je u startu iz perspektive neuspjeha reflektirajući se prvo na ono što nije bilo dobro.

2. Što nije bilo dobro? S čime nisam zadovoljan?

Prepoznajte ističete li ovdje aspekte unutar ili izvan vaše kontrole. Nastojte prepoznati samo aspekte

koje su u Vašoj kontroli i na koje možete utjecati, a s kojima niste bili baš zadovoljni. Nemojte se trošiti na ukazivanje na ono na što niste imali utjecaj.

3. **Što ću učiniti drugačije idući put u sličnoj ili istoj situaciji?**

Ovdje navedite samo ono što je u vašoj kontroli i što ovisi isključivo o vama. Kada se deklarativno i napismeno sami sebi obvežete da ćete nešto napraviti, u odnosu kada refleksiju odradite samo misaono, veća je vjerojatnost da ćete se zapisanoga moći u datom trenutku prisjetiti i toga se pridržavati.

Sve odgovore zapišite!

Tri su razine osvrta:

1. Prva je razina promisliti o našem iskustvu i tako odraditi tihi **usmeni ili misaoni osvrt**.

Ako se zadržite samo na prvoj razini, velika je vjerojatnost da ćete neugodna iskustva potisnuti iz sjećanja, poricati ih ili nastojati zaboraviti.

2. Druga je razina na glas **verbalizirati osvrt** na naše iskustvo s bliskim prijateljem ili kolegom.

Ako u osvrtu napredujete do druge razine i podijelite svoje iskustvo s kritičkim prijateljem, veća je vjerojatnost da ćete to iskustvo moći kada zatreba “dohvatiti” iz pamćenja.

3. Treća je razina **zapisati osvrt**. To je kao da ste potpisali ugovor sa samim sobom.

Ako prionete i na treću razinu osvrta, napravili ste lavovski posao i najveća je vjerojatnost da ćete se onog obećanog moći i držati. Promišljen, kolegijalno prokomentiran i zapisan osvrt neminovno je zabilježen u vašu dugoročnu memoriju i kao takav će vas najbolje služiti.

Zapišite odgovore na sva 3 pitanja za osvrt nakon svake značajne situacije i iskustva bilo koje vrste.

2. Promatranje plesa

U svakom timskom radu možemo promatrati različite dinamike, poput promatranja plesa. Možemo promatrati odnose, ritam, tempo, vođenje, slijeđenje, slobodni stil i koreografiju (Boyatzis i McKee, 2005). Analogija plesa nas podsjeća da obratimo pažnju na više aspekata ljudske interakcije od samog govora ili razgovora i na procese unutar nas samih. Koje osjećaje i misli imamo kad promatramo taj i taj ples? Možemo se zapitati neka od sljedećih pitanja:

1. Tko sudjeluje?
2. Tko ne sudjeluje?
3. Tko vodi?
4. Tko slijedi?
5. Kakav je ton razgovora?
6. Mijenja li se "ples" s vremenom?
7. Kako se osjećam dok promatram?

3. Tko sam ja kao lider?

Autoritet je zajamčen pojedincima koji su autori vlastitih riječi, vlastitih djela, vlastitih života, umjesto da igraju skriptiranu ulogu uvelike udaljeni od svojih srdaca.

(Parker Palmer, 1997)

Tek kada strukturiramo svoja uvjerenja i shvaćanja o liderstvu, možemo ih internalizirati za stepenicu više u odnosu kada o njima samo promišljamo u sebi. Postavite si ova pitanja, razmislite o njima i zapišite svoje odgovore u dnevnik učenja.

1. Što po Vašem mišljenju čini dobrog lidera?
2. Navedite imena lidera koji vas inspiriraju.
3. Što mislite kako vas percipiraju članovi radnih skupina u kojima radite?
4. Kako vaše obiteljsko nasljeđe i dosadašanje profesionalno iskustvo utječu na vaš stil liderstva?

Kakav lider težite postati?

4. Kako bolje komunicirati u timu?

Ako želite promijeniti kulturu, morate promijeniti razgovor.

(Showkeir i Showkeir, 2008)

Kada na primjer stječemo nove motoričke vještine, ne bismo trebali istovremeno raditi na usavršavanju više vještina odjednom. Jednako je i sa stjecanjem komunikacijskih vještina. Mudro je specifično odabrati prvo jednu vještinu koju želimo unaprijediti i usredotočeno raditi samo na njoj. Kada postanemo svjesni napretka ili još bolje, kada nam vještina koju smo unaprijedili postane nesvjesno automatizirana, možemo prijeći na drugu vještinu. Možemo tako utjecati na komunikacijske navike i vještine našeg tima na neki od sljedećih načina. Odaberite jednu vještinu s popisa i obvežite se kroz određeni vremenski period prakticirati samo tu vještinu. Kasnije odaberite i druge vještine s popisa prema vlastitoj procjeni potreba. Među vještinama na kojima želite raditi mogu se naći neke od sljedećih:

- prakticirati aktivno slušanje
- naći ugodu u "neugodnoj" tišini, ostaviti prostora za tišinu
- modelirati konstruktivno izražavanje u slučaju nesuglasica i konflikata
- vježbati postavljanje različitih vrsta pitanja
- modelirati samosvijest kada razgovori postanu emotivno nastrojeni
- koristiti se protokolima za komunikaciju i kolaboraciju
- koristiti mjerač vremena kako biste osigurali

podjednako sudjelovanje u razgovoru

- koristiti različite strategije za grupiranje članova tima za rad u paru, trijadama i većim grupama
- isticati cilj(eve) sastanka na svima vidljivom mjestu

...razmislite i nadopunite svojim prijedlozima:

- [illegible]

5. Strategije za kontrolu emocija u komunikaciji

Prije ili kasnije, naći ćemo se (nanovo) u situaciji kada će nas sugovornik ili sugovornici uznemiriti, kad nam instinktivna reakcija, sukladno našem karakteru neće biti najbolji komunikacijski i emocionalno inteligentan izbor. U tim trenucima, svjesnost o sebi i o drugima, kao i neke strategije za kontrolu emocija u komunikaciji, mogu nam biti od velike koristi.

1. **Brojite u sebi do 10.** Dok se fokusirate na brojeve, vaš mozak radi za vas i bira promišljeni odgovor, u odnosu na nepromišljenu reakciju.

Npr. Jednostavno započnite: *jedan, dva, tri...*
2. **Započnite iz perspektive zabrinutosti.** Kada komuniciramo o onome do čega nam je stalo, a ne o onome što ili koga osuđujemo, sugovornici su prijemčiviji prema tome što imamo za reći.

Npr. Izrecite misli iskreno, smireno i ranjivo: *Brine me to što....*
3. **Strpljivo i s humorom.** Smisao za humor podcijenjena je odlika ljudi koja se često pogrešno manifestira kroz sarkazam i demagogiju. Okrenite na bezazlenu šalu bez predumišljaja.

Npr. Našalite se na svoj račun: *A ja sam mislio da sam sve shvatio.*
4. **Ponavljajte svoju mantru.** Držite se svojih vrijednosti i

oslonite se na ono što radite dobro.

Npr. Zapitajte sami sebe: *Dobar sam nastavnik/istražvač/programer.... Čemu mogu druge poučiti?*

5. **Smiješite se. Dižite. Širite ljubav.** Teško da ćete galamom razoružati galamđiju, osim ako ste i sami takvi, ali onda započinjete rat. Birajte mudrije, birajte mir i sigurnost koju možete demonstrirati poštovanjem i tišinom. Ušutite na trenutak ili napravite veći odmak.
6. **Kalibrirajte se.** Prošećite se prostorijom u kojoj osjećate nelagodu. Promotrite objekte u njoj, dodirnite ih, uzmite ih u ruke, vratite ih na mjesto. Tako ćete si dati odmaka i vremena da se prisjetite što vam je važno i kako želite odgovoriti.
7. **Pomolite se.** Zatražite pomoć od Svevišnjeg. Demonstrirajte zahvalnost. Pročitajte dio iz moćne literature, poput Svetog Pisma. Oslušajte. Otvorite svoje srce.

6. Osvještavanje vrijednosti

Ova je vježba primjenjiva za individualnu i grupnu introspekciju te se može proširiti protokolima poput mapiranja afiniteta (v. poglavlje V.f "Mapiranje afiniteta) ili jednostavnom rutinom vidljivog mišljenja uparivanjem s partnerom do sebe i dijeljenjem vrijednosti.

U popisu sljedećih vrijednosti zaokružite 10 koje držite vašima i potom razmijenite tumačenja odabranih pojmova u paru.

Empatija	Kolaboracija	Posvećenost obitelji
Kreativnost	Samopouzdanje	Marljivost
Ljubav	Sposobnost	Učenje iz
Poštovanje	slušanja	pogrešaka
Integritet	Kompromis	Uvažavanje
Odgovornost	Radišnost	različitosti
Iskrenost	Znanje	Organiziranost
Strpljivost	Mudrost	Samokontrola
Odlučnost	Humor	Diskretnost
Velikodušnost	Sposobnost	Emocionalna
Prijateljstvo	praštanja	inteligencija
Tolerancija	Radoznalost	Racionalnost
Pouzdanost	Solidarnost	Ravnopravnost
Optimizam	Zauzetost za druge	Pravednost
Ustrajnost	Skromnost	Higijena
Hrabrost	Uvažavanje tuđih	Zdravlje
	mišljenja	Čistoća

Ponos	Uspjeh	Liderstvo
Pustolovine	Otpornost	Tolerantnost
Duhovnost	Pristojnost	Vjera
Status	Ljubaznost	Fleksibilnost
Moć	Riskiranje	Zahvalnost
Pozicija	Sigurnost	Mindfulness
Titula	Entuzijazam	Inovativnost
Obrazovanje	Profesionalnost	Izvrsnost
Bogatstvo	Osjećajnost	Povjerenje
Novac	Učenje	
Urednost	Ljepota	

VIII.

PRILOZI

I. Kartice komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog

Obrazac je detaljno razrađen u poglavlju IV. "Komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog". U nastavku slijede praktične kartice s vrstama pitanja i rečeničnim strukturama za vježbu kolegijalnog dijaloga.

1. SLUŠANJE

Karakteristike:

- ⇒ Aktivno se slušamo.
- ⇒ Demonstriramo prisutnost.
- ⇒ Sjedimo jedni pored drugih.



2. PARAFRAZIRANJE

Karakteristike:

- ⇒ Ponavlja se i rezimira informacija vlastitim riječima.
- ⇒ Razjašnjava se razumijevanje kod obiju strana.
- ⇒ Ovo je prilika izlagaču da razjasni nesporazume.

Primjeri parafraziranja:

1. Ponovite

parafrazirajući:

- "Dakle..." "Drugim riječima..."
- "Ti misliš da..."



2. Rezimirajte:

- "Dakle, postoje tri problema..."
- "Čujem da ćeš prvo ..., a onda ćeš ..."
- "S jedne strane..., a s druge strane..."

3. Preusmjerite razinu razgovora:

- "Čini se da ti je važno da..."
- "Dakle, tvoje uvjerenje je..."
- "Ovdje se ne radi o..."

3. POJAŠNJAVANJE

Karakteristike:

- ⇒ Odgovori su kratki i činjenični.
- ⇒ Skuplja se više informacija.
- ⇒ Postavljaju se jednostavna činjenična pitanja.
- ⇒ Pomažu slušaču razumjeti situaciju.
- ⇒ Pomažu izlagaču da bude više specifičan i fokusiran.

Primjeri pitanja pojašnjavanja:

- "Bi li mi moga/la reći malo više o...?"
- "Da vidimo razumijem li..."
- "Zanimalo bi me čuti više o..."
- "Pomoglo bi mi u razumijevanju ako bi mi dao/la primjer..."
- Koji? Tko? Što? Gdje? Kada? Kako... točno?"

ZAPAMTITE:

Pitanje "Zašto?" izaziva obrambeni stav.

Nije vrijeme da pitate "Koje ste druge pristupe razmotrili?". Ovo pitanje može ograničiti sugovornika u razmišljanju kasnije.



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 na nikog.

Primjeri pronicljivih pitanja:

- "Na koji drugi način bi mogao/la...?"
- "Što je bila tvoja namjera kada si...?"
- "Što predosjećaš u svezi s...?"
- "Što bi se moralo promijeniti kako bi ti...?"
- "Što misliš zašto je ovo ____ slučaj?"
- "Kako tvoje pretpostavke o ____ utječu na tvoje razmišljanje o....?"
- "Čega te strah? Što priželjkuješ? Što ovime dobivaš? Što pretpostavljaš? Što očekuješ?"
- "Kada bi imao/la čarobni štapić, što bi promijenio/la?"
- "Kako ovo izgleda iz perspektive (nekog drugog)?"
- "Što želiš da se dogodi?" "Kako bi mogli...?"



ZAPAMTITE:

Pazite da ovdje ne ubacujete svoje prijedloge!

5. POVRATNA INFORMACIJA

Ključno:

Budite sigurni da je povratna informacija poželjna. Kod povratne informacije nije bitno da li je netko u pravu ili ne, već je važno pružiti izlagaču više opcija na razmatranje kako bi unaprijedio svoj rad, pristup i sl.

Pozitivna povratna informacija

Karakteristike:

- ⇒ Daju se izjave podrške i uvažavanja onoga što je izloženo. Što je učinkovito? Što dobro funkcionira? Što cijenite?
- ⇒ Opisno je i fokusirano te svojstveno izloženom problemu.
- ⇒ Iskazuju se jače strane izlagača putem dokaza.

Primjeri pozitivne povratne informacije:

- "Način na koji si ... je bio vrlo jasan."
- "Odluka da ... je vrlo učinkovita jer..."
- "Zbilja mi se sviđa kako si ..."
- "Bilo je izvrsno kada si..."



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.

Primjeri konstruktivne povratne informacije:

- "Pitam se..."
- "Razmišljam o o..." "Kako bi mogao/la ...?"



Adapted by © Sanja K. (Sanja Kišiček, PhD)

Informed by CFG NSRF@ work by David Nelson

Kako je ranije navedeno, komunikacijski obrazac za kolegijalni dijalog izradila je i prilagodila 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).

II. Primjeri pronicljivih pitanja koja potiču razmišljanje, znatiželju i svjesnost

Kada govorimo o uspjehu, ljudi se ne mjere u centimetrima, kilogramima, fakultetskim diplomama ili obiteljskim porijeklom; mjere se po veličini svog razmišljanja.

(David J. Schwartz, 1959)

Ne možemo biti lideri ako nismo znatiželjni i samosvjesni. Da bismo potaknuli kod drugih promišljanje, znatiželju i svjesnost o vlastitim shvaćanjima, možemo se poslužiti sljedećim primjerima pitanja u dijalogu (nastavno na pronicljiva pitanja komunikacijskog obrasca za kolegijalni dijalog IV.3). Sljedeća pitanja možemo koristiti i u samorefleksiji, jer ako nismo u stanju voditi odvažne razgovore temeljene na integritetu sami sa sobom, nećemo to biti u stanju ni s drugima.

1. Pitam se što bi se dogodilo kad bi.....

2. Tko ili što me/te sprječava da isprobam/š tu ideju?

3. Da vrijeme ili novac nisu izazov, što bi/h učinio/la drugačije?

4. Koji su uzbudljivi sljedeći koraci preda mnom/tobom?

5. Što me/te inspirira za daljnji rad?

III. Rečenične strukture za zdrave konflikte

Možemo se koristiti sljedećim rečeničnim strukturama kod vođenja hrabrih razgovora (prema Aguilar, 2016, str. 253):

- *Možeš li bolje elaborirati svoje razmišljanje jer nisam siguran da razumijem?*
- *Brine me taj prijedlog u nekoj mjeri. Možeš li ga поближе pojasniti?*
- *Čujem te, no jesi li razmišljao o ...?*
- *Što misliš kakve nepredviđene posljedice to može imati?*
- *Zanima me čuti više o... Nekako sam rezerviran sada prema tome.*
- *To je inovativna ideja! Teško mi je zamisliti kako bi to bilo provedivo. Možeš li поближе objasniti?*
- *Slažem se s tobom u nekoliko točaka, ali izazivam te da razmisliš o ideji...*
- *Ne slažem se s tobom u svezi toga, ali volio bih čuti tvoja razmišljanja.*
- *Ne slažem se s tobom u svezi toga, smijem li iznijeti svoje razloge?*
- *Ne slažem se s tobom u svezi toga, ali sam voljan promijeniti mišljenje.*
- *Da vidimo razumijem li dobro. Čujem da misliš... Jesam li te dobro shvatio?*
- *Uočavam da su naša stajališta posve drugačija. Mogli bismo zatražiti drugačiju perspektivu kako bismo donijeli odluku.*

IV. Stilovi liderstva stari 100 godina - anegdota i stvarni događaj

*Na brodu se pozna čovik. A tek
kad brod tone čovik se upozna.*

(autoričina nadopuna narodne izreke)

Razmotrimo stilove vodstva dvojice velikih istraživača Antarktike u 1900-tima. I Robert F. Scott i Sir Ernest Shackleton bili su nevjerojatno odlučni povesti svoje posade na Južni pol početkom 1900-ih, ali rezultati dviju ekspedicija bili su dramatično različiti. Morrell i Capparell (2001, str. 36) suprotstavljaju elemente Shackletonovog stila sa Scottovim ovako: "Scott je bio krut i zloban. Za njega je nagrada bila najvažnija i njegova vojna obuka nalagala je da je gubitak života neizbježan. Scott je bio strog i kontroliran, Shackleton je bio topao, duhovit i egalitaran. Scott je pokušavao upravljati svakim pokretom svojih ljudi; Shackleton je svojim ljudima davao odgovornost. Scott je bio tajnovit i nepovjerljiv i izložio je svoj tim riziku da postigne svoje ciljeve. Shackleton je cijenio živote svojih ljudi iznad svega". Scottovi ljudi su umrli. Svi Shackletonovi ljudi preživjeli su brodolom u lomljivom antarktičkom ledu, nasukanog dvanaest tisuća milja od civilizacije bez ikakvih sredstava komunikacije. Izolirani gotovo dvije godine na antarktičkoj santi leda, Shackletonovi ljudi izdržali su putovanje od osam stotina milja preko hladnog južnog Atlantika u nečem malo većem od čamca na vesla kako bi dobili pomoć za svoje ljude. Svih dvadeset i sedam članova posade preživjelo je dobrog zdravlja. Morrell i Capparell ističu nekoliko Shackletonovih osobina vodstva:

- Razvijte osjećaj suosjećanja i odgovornosti za druge.
- Nakon što se posvetite, izdržite teško razdoblje učenja.
- Dajte svoj doprinos stvaranju optimističnog okruženja na poslu - važnog za produktivnost.
- Proširite svoje kulturne i društvene horizonte, učeći vidjeti stvari iz različitih perspektiva.
- U svijetu koji se brzo mijenja, budite spremni krenuti novim smjerovima kako biste iskoristili nove prilike i naučili nove vještine.
- Pronađite način da uspjehe i neuspjehe pretvorite u svoju prednost.
- Budite hrabri u viziji i oprezni u planiranju.
- Učite iz osvrta na prošle pogreške.

Nikad ne inzistirajte na postizanju cilja pod svaku cijenu; cilj se mora postići bez nepotrebnih poteškoća za vaše osoblje.

V. Voljni biti uznemireni⁶

“Dok zajedno radimo na vraćanju nade u budućnost, moramo uključiti novog i čudnog saveznika - našu spremnost da budemo uznemireni. Našu spremnost da naša uvjerenja i ideje budu osporene na temelju onoga što drugi misle. Nitko nam ne može dati odgovore na probleme danas. Paradoksalno, te odgovore možemo pronaći samo ako priznamo da ih ne znamo. Moramo biti spremni prepustiti se nesigurnosti i očekivati da ćemo neko vrijeme biti zbunjeni.

Nismo naučeni da priznamo da ne znamo. Većina nas je naučena da trebamo zvučati sigurno i samouvjereno, da iznesemo svoje mišljenje kao da je istina. Nismo nagrađivani zbog zbunjenosti ili zbog postavljanja više pitanja, već za davanje brzih odgovora. Također smo proveli puno godina slušajući druge, uglavnom kako bismo utvrdili slažemo li se s njima ili ne. Nemamo vremena ili interesa sjediti i slušati one koji misle drugačije nego mi.

Međutim, sada je svijet poprilično zbunjujuć. Više ne živimo u onim danima kada je život bio predvidiv, kada smo zapravo znali što dalje. Živimo u složenom svijetu, često ne znamo što se događa i nećemo moći razumjeti njegovu složenost ako ne provedemo više vremena u neznanju.

Vrlo je teško odreći se svoje sigurnosti - svojih stavova, uvjerenja i objašnjenja. Oni nas definiraju, oni leže u srcu našeg osobnog identiteta. Ipak vjerujem da ćemo uspjeti promijeniti ovaj

⁶ Prijevod autorice eseja Margaret J. Wheatley: “Willing to be Disturbed” iz knjige “Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future”. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2002.

svijet samo ako uspijemo razmišljati i raditi zajedno na nove načine. Znatiželja je ono što nam treba. Ne moramo napustiti ono u što vjerujemo, ali trebamo biti znatiželjni u ono što netko vjeruje. Moramo priznati da bi tuđi način tumačenja svijeta mogao biti od presudne važnosti za naš opstanak.

Kako bismo bili znatiželjni kako netko drugi tumači stvari, moramo biti spremni priznati da nismo sposobni sami smisliti stvari. Završit ćemo s bogatom tapiserijom interpretacija koje su mnogo zanimljivije od bilo koje pojedinačne. Ako naša rješenja ne funkcioniraju onako kako bismo željeli, ako se naša objašnjenja zašto se nešto dogodilo ne čine dovoljnima, vrijeme je da počnemo pitati druge o onome što vide i misle. Kad je na raspolaganju toliko tumačenja, ne mogu razumjeti zašto bismo bili zadovoljni površnim razgovorima u kojima se pretvaramo da se međusobno slažemo.

Mnogo je načina na koje možemo sjesti i slušati. Kada slušam ono što me iznenađuje zapitam se što sam upravo čula da me je to iznenadilo? Ovo nije lako ako ste navikli sjediti i kimati glavom onima koji govore stvari s kojima se slažete i ne slažete. Ali kad primijetite što vas iznenađuje, možete jasnije vidjeti svoje vlastite poglede, uključujući svoja uvjerenja i pretpostavke. Ovi su trenutci veliki darovi.

Nadam se da ćete započeti razgovor slušajući što je novo. Slušajte najbolje što možete kako biste čuli ono što je drugačije i ono što vas iznenađuje. Vidite pomaže li vam ova praksa u tome da naučite nešto novo. Primijetite razvijate li bolji odnos s osobom s kojom razgovarate. Ako ovo pokušate s nekoliko ljudi, možda ćete se nasmijati od užitka kad shvatite na koliko jedinstvenih načina se može biti čovjek.

Svakodnevno, mnogo puta dnevno, imamo priliku biti onaj koji sluša druge, više znatiželjan nego siguran. Najveća korist od svega je što nas slušanje zbližava. Kada slušamo s manje osuđivanja, uvijek razvijamo bolje međusobne odnose. Nisu razlike ono što nas dijeli, već naše osude jedni drugih. Znatiželja i dobro slušanje nanovo nas zbližavaju.

Ponekad oklijevamo slušati ono drugačije jer se ne želimo mijenjati. Ugodni su nam životi i ako bismo slušali svakoga tko postavlja pitanja, morali bismo se uključiti i mijenjati stvari. Ako ne slušamo, stvari mogu ostati onakve kakve jesu i nećemo morati trošiti dodatnu energiju. Međutim, većina nas vidi stvari u životu ili svijetu u kojem živimo za koje bismo željeli da su drugačije. Ako je to istina, moramo slušati više, a ne manje i moramo biti spremni pomaknuti se na vrlo neugodno mjesto neizvjesnosti. Na mjesto uznemirenosti.

Ne možemo biti kreativni ako odbijamo biti zbunjeni. Promjena uvijek započinje zbrkom; čuvana tumačenja moraju se otpustiti kako bi se napravilo mjesta novima. Naravno, zastrašujuće je odustati od onoga što znamo, ali inovacija leži baš u tom jazu. Sjajne ideje i izumi čudotvorno se pojavljuju u prostoru neznanja. Ako se možemo kretati kroz strah i ući u bezdan, bit ćemo nagrađeni. Otkrit ćemo da smo kreativni.

Kako svijet postaje čudniji i zagonetniji i teži za živjeti, ne vjerujem da se većina nas želi boriti i kročiti kroz njega sama, ne znajući što napraviti iz svoje uske perspektive. Znamo da nam treba bolje razumijevanje onoga što se događa. Trebamo nove ideje i rješenja za probleme do kojih nam je stalo. Znamo da moramo razgovarati jedni s drugima kako bismo ih otkrili. Moramo naučiti cijeniti perspektivu jedni drugih. Očekujmo da će nas uznemiriti ono što čujemo jedni

od drugih. Znajmo da se ne moramo međusobno složiti kako bismo oboje dobro razmišljali. Ne moramo se slagati u razmišljanjima. Združuju nas naša ljudska srca.”

Na mnogim sam svojim edukacijama i tijekom nastave koristila ovaj tekst kao inspiraciju za one koji rade u timovima, posebno u kontekstu organizacijskog razvoja, povećanja internog kapaciteta liderstva i kreiranja kulture kolaboracije. Tekst može poslužiti na samome početku kod rada s većim brojem ljudi (15+) koji se ne poznaju međusobno, kako bi se otvorila srca i umovi te osnažila daljnja kolaboracija. Tekst se primjerice može skupno čitati sukladno protokolu za renderiranje teksta rečenica-fraza-riječ (v. potpoglavlje V.h “Renderiranje teksta: rečenica-fraza-riječ”). Isti ili drugačiji tekst i isti protokol mogu poslužiti u kalibriranju shvaćanja svih članova tima ili organizacije, na zadanu temu. Također, oboje mogu poslužiti i kod zajedničkog koncipiranja temeljnih i prepoznatljivih iskaza identiteta tima ili organizacije, poput slogana, mota, misije i vizije.

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 **vrhunski 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.

ZAVRŠNA RIJEČ



Neka vaša riječ bude: 'Da, da' – 'Ne, ne!'

Što je više od toga, od Zloga je.

(Matej 5,37)

Budi promjena koju želiš vidjeti u svijetu.

(Mahatma Gandhi - interpretacija)

Iskrenost, jasnoća i integritet u komunikaciji nisu samo moralne vrijednosti, već i preduvjeti za održivu kolaboraciju. Kao što nas uči Isus Krist, dosljednost i istinitost našeg iskaza bez manipulacije ili dvosmislenosti osnažuju odnose, grade povjerenje i omogućuju stvaranje kulture u kojoj svaki pojedinac može doprinijeti svojim punim potencijalom zauzimajući ulogu lidera. Komunicirajte nadu i viziju koju želite vidjeti, ne ističite ono što ne želite. Činite kao odgovor na pitanje “Zašto da?”, a ne “Zašto ne?”.

Umjesto da širite zlu kob, navještavate propast, upozoravate na nemoguće, **kreirajte drugačiju realnost** za sebe i sve oko vas. Komunicirajte s nadom i optimizmom, pozitivnim očekivanjima i budite svjesni da riječi koje birate i izgovarate odjekuju u vašoj i slušateljevoj glavi i ostavljaju trag. Upotrijebite tu moć za **kreiranje i življenje željenih scenarija**, a ne neželjenih. Ne dajte se manipulirati. Njeguajte sposobnost nedavanja važnosti nevažnome. Ne odričite se olako svoje moći i utjecaja, u najplemenitijem smislu riječi “moć” i “utjecaj”. Vaš doprinos je silno vrijedan i važan. Upotrijebite ga i iskoristite talente koji su vam dani! Jedan odlučan lider može biti poput “vojske jednog” – nepobjediv, jer inspirira druge da se okupe i zajedno stvaraju nešto veće od sebe samih. U svijetu u kojem promjena započinje malim koracima “malog” čovjeka, svatko od nas ima moć biti iskra koja će rasplamsati plamen. Ti možeš biti ta osoba. Ti moraš biti ta osoba. Barem za ono za što u tebi gori plamen.

Činjenica da vaša okolina njeguje drugačije vrijednosti od vaših, nije i razlog da se odreknete vlastitih vrijednosti i odustanete od vlastitih nastojanja. Ustrajnim djelovanjem i modeliranjem možete postići mnogo. **Ne odričite se (prerano) vlastitog**

utjecaja i vlastite moći. Po povratku iz inozemstva u lijepu našu, par mjeseci nakon povratka, ostala sam zapanjena manjkom interesa za sve što je izvanjsko. Samo me jedan kolega upitao “a što si ti tamo naučila” i time pokazao interes i želju za učenjem. Sasvim slučajno (ili kao dio većeg plana) upravo dok je ovaj udžbenik u završnoj pripremi za tisak, taj kolega stupa na mjesto predsjednika izdavačkog tijela koje izdaje i ovu knjigu. Drugi su otkrili što sam naučila puno kasnije, prateći moje objave na LinkedIn-u, polazeći moje edukacije i gostujući na nastavi. Trebalo je proći još par godina ustrajnog nastojanja, nastavnog, stručnog i znanstvenog djelovanja, da približim što želim širim masama u vidu cjeloživotnog učenja i poučavanja. Iz međunarodne sredine u kojoj sam se ostvarila kao edukator lider, ja sam se vratila natrag u domovinu i to upravo zato jer sam osjetila snažan poziv i odgovornost doprinijeti kreiranju kulture kolaboracije u Republici Hrvatskoj! Mnoga od mojih međunarodnih i tuzemnih postignuća nekolicina je nastojala diskreditirati, moje “talasanje” zatomiti, a glas prigušiti. Mogla sam taj fenomen otpora percipirati i prihvatiti kao zadan i nepromijenjiv, ali odavna sam se već bila odučila od mita da ljudi ne vole promjene i odlučila ne odustati jer mi se nešto drugo nametalo kao ispravnije. S vremenom, fenomen se otpora mijenja i transformira u podršku ili barem, u promatranje sa strane. Usput sam dobila i pokoji savjet i objašnjenje tog “otpora”. Nijedan me nije dobro služio. Još uvijek mi nije jasno općeprihvaćeno objašnjenje da “drugi degradiraju druge da bi sebe uzdigli” ili tako nekako. To mi jednostavno nema smisla ni logike, niti tu vidim uzročno-posljedičnu vezu. Kako sebe uzdigneš ako degradiraš druge? Kako to ide? Još mi nije ponuđen prihvatljiv i uvjerljiv odgovor na to pitanje, stoga mora da je nešto drugo razlog. Za sada vjerujem da je razlog kakva

rana iz prošlosti, strah od neuspjeha i sud prema samome sebi. Otud negativna perspektiva i osuda drugoga. Ali čemu strah od ičega ili ikoga ovozemaljskog? Što nam takav strah donosi? Kako nas on služi?

Strahu srodan i meni posve neprihvatljiv fenomen je sindrom patnika (v. potpoglavlje II.4 Sindrom žrtve). Jer, ako se svakodnevno ne žališ mora da ti je onda lako. "Lako tebi." A ako prigovaraš i svakodnevno se žališ, onda kao da si mjerodavan ući u krug patnika kojima je teško. Tužno je što pozitivan i poletan stav često izazivaju osudu i otpor, čak i gnjev, umjesto da unose vedrinu i šire perspektivu. "Ali budimo realni, ne možemo to tako...". Ne, ne i ne. Možemo to upravo tako i na još barem nekoliko drugačijih i neograničavajućih načina. Lako je biti utučen i misliti da ne može bolje i da napretka nema. To je lako.

Nakon više od 200 sati edukacija, radionica i pozvanih predavanja u školskom, akademskom i korporativnom sektoru, ljubav prema akademiji i radu sa studentima vodi me prema ulozi sveučilišnog nastavnika, dok se istovremeno (privremeno) odmičem od poduzetničke uloge u obrazovanju kao edukator obrtnik (engl. *edupreneur*). Dok je ovaj udžbenik nastajao kao "moja prva beba", svakodnevno i neumorno pišući, istovremeno je u meni rasla i moja prava, treća beba. Kažu da je trudnoća jedan od najkreativnijih perioda u životu žene, no to ostavljam vama na procjenu.

U ovom epilogu pozivam vas da **nastavite istraživati, učiti i rasti**. Neka vam ovo štivo bude poticaj za promišljanje i akciju, kako bismo zajedno gradili bolju budućnost. Morate biti **promjena koju želite vidjeti**. Morate vjerovati! Nemoguće je kao lider inspirirati druge ako sami sebi niste inspiracija i

ako ne radite na tome da postanete najbolja verzija sebe što možete postati. Lideri koji **holistički rade na sebi**, na svome duhu, tijelu, umu i srcu, postižu najbolju rezonancu s ljudima koji ih okružuju.

*Ono što možete zamisliti,
Možete i ostvariti.
(Ako imate svoga zmaja :))*

*Sreća prati hrabre,
Čarolija vas voli.
Vjerujte!*

Sretan let vam želim!

Vaša autorica





Ako želite da gostujem u Vašoj sredini, održim predavanje, radionicu ili edukaciju, pišite na: sanja.kisicek@gmail.com.

Svjedočanstva i iskustva dosadašnjih klijenata možete pročitati na mojoj web stranicu www.sanjak.co i LinkedIn sekciji s 20+ preporuka na mom LinkedIn profilu www.linkedin.com/in/sanjakisicek/.

LITERATURA

Aguilar, E. (2016). *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review Press.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.

Barkley, E. F., Cross, K. P., & Major, C. H. (2004). *Collaborative learning techniques: A handbook for college faculty*. Jossey-Bass.

Barkley, S. (2019). *Coaching and Coachability* [edukacija za metodičare u ulozu instructional coach]. NESA Spring Educators Conference. Bangkok.

Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Houghton Mifflin Company.

Boud, D. (1985). *Reflection: Turning experience into learning*. Kogan Page.

Borgert, S. (2024). *Thinking together, changing efficaciously: Organizational discourse as key to change*. QoHubs edition.

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Harvard Business Review Press, p. 45

Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298–313.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. B. (2019). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Review Press.

Braudel, F. (1949). *The Mediterranean and the Mediterranean world in the age of Philip II*. London: Harper & Row.

Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.

Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, MA: MIT Press.

Cohen, M. (1990). *Socratic Majeutics: A Study of the Socratic Method*. *Educational Theory*, 40(3), 295-307.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell.

Costa, A. L., Garmston, R. J., & Ellison, J. H. (2016). *Cognitive coaching: Developing self-directed leaders and learners* (3rd ed.). Rowman & Littlefield.

Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The Nature of Leadership*. Sage Publications.

Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Macmillan.

Dreyfus, H. L. (2008). Why Heideggerian AI failed and how fixing it would require making it more Heideggerian. In *Artificial Intelligence and Society* (pp. 1-15). Elsevier.

Ibarra, H., Snook, S., & Ramo, L. (2010). Identity-based views of leadership development. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 657-678). Harvard Business Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dumbro, R., Jablon, J., & Stetson, C. (2020). *Coaching with powerful intentions: How to connect with children to extend their learning* (2nd ed.). NAEYC.

Durkheim, É. (1912). *The elementary forms of the religious life*. London: George Allen & Unwin.

Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington Books.

Etymonline dictionary. *Culture* (n.). Retrieved July 23, 2024, from <https://>

www.etymonline.com/word/culture

Freeman, J. (Ur.). (2013). *Self-efficacy: Thought control of action*. Routledge.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Fullan, M. (2008). *The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive*. Jossey-Bass.

Galić, Z. (2024). *Tajna dobrog vođenja: zdravi motivi i usvojene psihosocijalne vještine*. *Ekonomski znalac*. Retrieved from <https://www.znalac.efzg.hr/vol2-br2-cl6>

Gentry, W. A., Hannum, K. M., Ekelund, B. Z., & de Jong, A. (2007). A study of the discrepancy between self- and observer-ratings on managerial derailment characteristics of European managers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16(3), 295–325.

Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. U *The Interpretation of Cultures* (str. 3-30). Basic Books.

Geld, R., Alviž, J., Nestić, J., Kišiček, S., Landsman Vinković, M., Marić, D., & Kolak, A. (2023). *Vodič za nastavnike mentore: Stručna studentska praksa u školama*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. DOI: <https://doi.org/10.17234/9789533790428>

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.

Giddens, A. (2020). *Sociology* (8th ed.). Polity Press.

Glaserfeld, E. (1995). *Radical constructivism: A way of knowing and learning*. Falmer Press.

Goić Petričević, Z. (2021). *Bold Reinvented: Next level leading with Courage, Consciousness and Conviction*.

Goldstein, I. *Hrvatska u Drugom svjetskom ratu*, Zagreb, 2007.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing*

the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press.

Graf, S. (2007). *Adaptivity in learning management systems focussing on learning styles* (Doktorska disertacija). Vienna University of Technology.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Review Press.

Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. Basic Books.

Hall, G. E., Wallace, R. C., Jr., & Dossett, W. A. (1974). A developmental conceptualization of the adoption process within educational institutions. Austin, TX: Research and Development Center for Teacher Education, The University of Texas at Austin.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press (Audio knjiga).

Harms, P. D., & Roebuck, A. B. (2010). The impact of feedback on performance: A review and meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 769-793. <https://doi.org/10.1002/job.655>

Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Definition of coaching*. Retrieved July 9, 2024, from <https://coachfederation.org/about>.

Haviland, W. A. (2004). *Kulturna antropologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Hertzum, M. (2008). Collaborative information seeking: The combined activity of information seeking and collaborative grounding. *Information Processing & Management*, 44(2), 957-962.

Hrvatska enciklopedija. *Kolaboracionist*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Retrieved 2023, from <https://www.enciklopedija.hr>

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.

International Coaching Federation. *Coaching*. Retrieved July 23, 2024,

from <https://www.coachingfederation.org/what-is-coaching>

James, T., Shepard, B. (2001). *Presenting magically*. Crown House.

John-Steiner, V. (2000). *Creative Collaboration*. Oxford University Press.

Juul, J. (1995). *Vaše kompetentno dijete*. Zagreb, Hrvatska: Naklada Pelago.

Kannien, E. (2008). *Learning styles and e-learning* (Magistarski rad).

Tampere University of Technology, Tampere. Retrieved from: <http://evicab.aalto.fi/outcomes/delivera/wp4style.pdf>

Karunakaran, A., Reddy, M. C., & Spence, P. R. (2013). Toward a model of collaborative information seeking in complex task environments. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(2), 237-253.

Kay, K., & Shipman, C. (2014). *The confidence code: The science and art of self-assurance--What women should know*. HarperCollins

Kelly, R., Bartlett, S., Christensen, K., Quinn, E., & Samuelson, C.-J. (2020). *Collaborative creativity idea book for educators: Activities, tactics and strategies for building a collaborative culture of creativity*. Brush Education Inc..

Kim, L. E., Jörg, V., & Klassen, R. M. (2019). A meta-analysis of the effects of teacher personality on teacher effectiveness and burnout. *Educational Psychology Review*, 31(1), 163-195.

Kišiček, S. (2013). *Multimedijski instrukcijski dizajn: multimodalni pristup računalnom opismenjavanju u virtualnom okruženju* (Doktorska disertacija). Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.

Kišiček, S. (2017). *Cooperative vs. Collaborative Cultures* [Venn diagram]. First presented at the workshop *Creating a Collaborative Coaching Culture* at the NESA Spring Educators' Conference, Bangkok, Thailand, 2019.

Kišiček, S. (2019). *Coaching Cycle* [Diagram]. First presented at the workshop *Creating a Collaborative Coaching Culture* at the PEAK Conference, Kuwait City, Kuwait, 2019.

Kišiček, S. (2023). Stvaranje i održavanje kolaborativne radne okoline. U Ž. Holjevac, N. Mikelić Preradović, G. Akrap & I. Lučić (Ur.), *Miroslav Tuđman i paradigma znanja* (str. 89-102). Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Udruga sv. Jurja.

Kišiček, S. (2023). *Instructional coaching collaboratives*. Invited talk at the Initial Teacher Education conference in Belgrade, organized by Fondacija Tempus and supported by Erasmus+. Initial Teacher Education conference, Belgrade, Serbia.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Kohn, A. (2010). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin Harcourt.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

Kolb, D. A., & Boyatzis, R. E. (1970). Organizational Psychology: An Experiential Approach. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.

Lavina, A. Friday Focus. Upper School Principal's Weekly Newsletter. American International School of Zagreb, February 5 2016, Zagreb

Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass.

Lencioni, P. (2016). *The ideal team player: How to recognize and cultivate the three essential virtues*. Jossey-Bass.

Maddux, J. E. (Ed.). (1995). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*. Springer.

Maxwell, J. C. (2010). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street.

Maxwell, J. C. (2003). *Leadership 101: What every leader needs to know*. Thomas Nelson.

McLeod, S. (2017). Kolb's learning styles and experiential learning cycle. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>

Merriam-Webster. (n.d.). *Collaborate i cooperate*. U *Merriam-Webster.com dictionary*. Preuzeto 2. prosinca 2024., s <https://www.merriam-webster.com>

Middle European Interdisciplinary Cognitive Science. *Cognitive science*. Retrieved July 22, 2024, from <https://www.meicogsci.eu/cognitive-science.html>

Morrell, M., & Capparell, S. (2001). *Shackleton's way: Leadership lessons from the great Antarctic explorer*. Viking.

Myers, I. B., & Briggs, P. B. (1998). *Myers-Briggs Type Indicator: Manual*. Consulting Psychologists Press.

National School Reform Faculty. (2015). *NSRF® Critical Friends Group Coaches' Handbook*. Bloomington, IN: Harmony Education Center.

Nelson, D. (2016). Cue Cards for Critical Friends Group Work. Quick reference to help your group collaborate more effectively. National School Reform Faculty and Equity Maps.

Netokracija. (2017, May 29). *Kako složiti tim i što je „zlatni krug“ za startupe?* Netokracija. <https://www.netokracija.com/startupi-tim-golden-circle-127897>

Piaget, J. (1970). *Science of education and the psychology of the child*. Orion Press.

Peschl, M. F. (2022). *Innovation as engaging with and shaping the future* [Lecture]. Presented at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Zagreb, June 10, 2022.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. HarperBusiness.

Prilla, M., Pammer-Schindler, V., & Balzert, S. (2012). The push and pull of reflection in workplace learning: Designing to support transitions between individual, collaborative and organizational learning. In P. de Laat, H. Jarvela, & M. Wosnitza (Eds.), *Proceedings of the 7th European Conference on Technology Enhanced Learning: 21st Century Learning for 21st Century Skills* (pp. 278-291). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33263-0_22

Reddy, M. C., & Jansen, B. J. (2008). A model for understanding collaborative information behavior in context: A study of two healthcare teams. *Information Processing & Management*, 44(1), 256-273.

Rhinehart, W. J., & Winston, J. E. (1968). *Psychological research on the Pygmalion effect: A review*. *Journal of Educational Psychology*, 59(1), 9-15.

Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart & Winston.

Roosevelt, T. (1910, April 23). *Citizenship in a Republic* [Speech]. Sorbonne, Paris.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989). *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, D. J. (1959). *The Magic of Thinking Big*. Simon & Schuster.

Schwartz, D. J. (1959). *The magic of thinking big*. Prentice Hall.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the*

Learning Organization. Doubleday.

Shapiro, L. E. (1997). *How to raise a child with a high EQ: A parents' guide to emotional intelligence*. New York, NY: HarperCollins.

Showkeir, J., Showkeir, M. (2008.) *Authentic Conversations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers

Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411>

Sinek, S. (2009, September). How great leaders inspire action [Video]. TEDxPuget Sound. Retrieved from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Sonnenwald, D. H. (2015). Exploring theory development: Learning from diverse masters. In D. H. Sonnenwald (Ed.), *Theory Development in the Information Sciences* (pp. 1-18). Austin, TX: University of Texas Press.

Stahl, G. (2000). Collaborative information environments to support knowledge construction by communities. *AI and Society*, 14(1), 71-97. <https://doi.org/10.1007/BF01206131>

Stone, D., Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well*. Viking.

Straker, K., & Nusem, E. (2019). Designing value propositions: An exploration and extension of Sinek's 'Golden Circle' model. *Journal of Design, Business & Society*, 5(1), 59-76. https://doi.org/10.1386/dbs.5.1.59_1

Tuđman, M. (2007). Je li informacijska znanost još uvijek društvena znanost?, u: Seljan, S., Stančić, H. (ur.). *INFuture2007: Digital Information and Heritage*. Zagreb: Odsjek za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu, 41-49.

Vygotsky, L. S. (1934). *Thought and language*. Cambridge, MA: MIT Press.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.

Weber, M. (1905). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Routledge.

Wheatley, M. J. (2002). *Willing to be disturbed*. In *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future* (pp. 34-46). Berrett-Koehler Publishers.

Wilson, D. S. (2007). *Evolution for everyone: How Darwin's theory can change the way we think about our lives*. Delacorte Press.

Young, K., Julien, L., & Osborne, J. (2023). *The instructional coaching handbook*. ASCD.

Zaccaro, S. J., et al. (Ur..). (2010). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford University Press.

Zeinali, V., Jamali, H. R., & Mahdavi, M. S. (2014). Collaborative information behavior triggers and barriers in organizations. *Information Research*, 19(4), paper 643.

O AUTORICI



Doc. dr. sc. Sanja Kišiček (matični broj znanstvenika: 306375) rođena je 21. veljače 1984. godine u Zadru. Diplomirala je na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu engleski jezik i književnost i informacijske znanosti. Doktorirala je 2013. godine na Poslijediplomskom studiju informacijskih i komunikacijskih znanosti na temu multimedijskog instrukcijskog dizajna istražujući preferencije studenata u učenju kroz multimodalni pristup računalnom opismenjavanju u virtualnom okruženju. Izabrana je u znanstvenog suradnika 2014. godine, a

u znanstveno-nastavno zvanje docenta u Centru za obrazovanje nastavnika Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, u lipnju 2022. Karijeru je ostvarila i kao nastavnik metodičar i integrator tehnologija u učenju i poučavanju u međunarodnim IB školama. Dobitnica je nekoliko prestižnih akademskih nagrada: Nagrada Znanost Nacionalne zaklade za znanost, Rektorova nagrada Sveučilišta u Zagrebu, Nagrada Franjo Marković Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Za vrijeme svoje akademske karijere, sudjeluje u nastavi, znanstvenim, stručnim i razvojnim projektima na Fakultetu i pri Centru za kognitivnu znanost u okviru združenog interdisciplinarnog studija Primijenjene kognitivne znanosti koji izvode Filozofski fakultet i FER. Svoju nastavu redovito izvodi na prijediplomskom, diplomskom i poslijediplomskom studiju, u sinergiji akademije i industrije. Za vrijeme boravka u inozemstvu usavršavala se vršeći funkciju nastavnika metodičara u ulozi *Instructional Coach for Technology Integration*,

međunarodnom nastavnom osoblju K-12, u okviru International Baccalaureate programa u području učenja i poučavanja s tehnologijom i instrukcijskog dizajna, te u izvođenju nastave na kolegijima *Creating Positive Classroom Environments* i *Online Education Strategies* na diplomskom online studiju *Masters in Advanced Teaching* na University of the People u suradnji s IBO. Autorica je i voditeljica nekolicine edukacija iz područja protokola za kolaboraciju, kolegijalnog dijaloga, multimedija u obrazovanju te sustava za upravljanje nastavnim sadržajima. Licencirani je *coach* i facilitator rada s grupom kritičkih prijatelja Nacionalnog vijeća za reformu školstva iz SAD-a (NSRF). Održala je na desetke pozvanih predavanja i radionica. Stručno se usavršavala i bila voditelj stručnog usavršavanja na 30+ domaćih i inozemnih skupova. Educirala je akademski i korporativni, međunarodni i tuzemni kadar kroz stotine sati stručnog usavršavanja. Redovito vodi liderske treninge u vidu stručnog usavršavanja u području komunikacije i kolaboracije za velike organizacije. Vraća se u Republiku Hrvatsku sa snom o kulturi kolaboracije i kolegijalnosti, čiji je neumorni promotor i protagonist.

“Svojom strukturom i sadržajem knjiga je sjajno pomagalo u stjecanju teorijskoga i praktičnog znanja o kolaborativnoj kulturi te u razvoju komunikacijskih i liderskih vještina. Time ona predstavlja važan doprinos u pripremi studenata za nadilaženje izazova rada u okviru raznolikih profesionalnih partnerstava, mreža i okruženja te za inovativno i učinkovito izvršavanje profesionalnih zadataka. Nudeći protokole za kolaboraciju i alate za uvježbavanje i stjecanje različitih potrebnih vještina, ujedno je iznimno korisno i poticajno metodičko pomagalo u provedbi i osuvremenjivanju samoga nastavnog procesa. U znanstvenoj zajednici pruža poticaj na daljnja promišljanja o poimanju, ulozi i učincima kulture kolaboracije, a usto je i vodič u organizaciji tinskoga istraživačkog rada, posebice u prepoznavanju i snaženju potencijala i učinaka interdisciplinarnih partnerstava. Možda i najvažnije, promiče akademski podržavajuću radnu okolinu koja je, nedvojbeno, jedan od zaloga uspješnog i učinkovitog znanstvenog i nastavnog procesa.

Knjiga ima visok potencijal primjene prije svega u nastavnom, ali i u širem akademskom i bilo kojem organizacijskom kontekstu usmjerenom na učinkovitost, a time i uspješnost djelovanja.

Potrebe za znanjima i iskustvima ponuđenima u rukopisu neupitne su.“

Marijana Belaj, redovita profesorica, kulturna antropologinja

Sanja Kišiček nositeljica je obaveznoga kolegija Kreiranje kulture kolaboracije na interdisciplinarnom diplomskom studiju Primijenjene kognitivne znanosti koji združeno izvode Filozofski fakultet i Fakultet elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu. Autorica je i voditeljica brojnih edukacija na temu liderstva, komunikacijskih vještina i kolaboracije koje redovito provodi u akademskom, školskom i poslovnom sektoru. Majka je troje djece i zaljubljenica u motocikle. Nakon karijere ostvarene u inozemstvu u području obrazovanja, vraća se u domovinu sa snom o kulturi kolaboracije.

