

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 izlagачu 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 izlagачu 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..." "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.