



Daniela Miljan, executive coach, predavač na Academy of Executive Coaching u Londonu i suorganizator Intermediate Programme in Executive Coaching u Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji, savjetnik i trener na području liderstva, osobnog i organizacijskog razvoja.
www.danielamiljan.com



A School with a View

Powered by:

IE DC – Bled School of Management

O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju Komentar Danijele Miljan

Gužva. Gradska vreva, beskonačna kolona u kojoj ste zapeli vašim vozilom. Ne stižete na sastanak u dogovoreno vrijeme. Dok zatvarate vaš automobil, nakon što ste petnaestak minuta tražili parkirno mjesto, padaju vam na pod svi dokumenti. Do tog trenutka već ste uvjereni da je danas najlošiji dan u vašem životu i da kašnjenje od pola sata nitko neće prihvatiti, iako uvijek stižete na vrijeme (*uvjereni ste*), štoviše uvijek ste prvi na sastanku (*a ne kao oni drugi*). Zadihani, ulazite u prostoriju. Sjedate na vaše standardno mjesto pored prozora dok svi gledaju u vas (*toplo vam je u licu i osjećate se kao gol/a u izlugu*). U tom trenutku predsjednik Uprave orača vam se mirnim glasom: "Kolega, vi sigurno znate o čemu je riječ, molimo vas pojasnite nam što se to u vašem odjelu događa?"

O čemu razmišljate baš u tom trenutku? Gdje vam je pažnja? Kako vam izgledaju drugi? Razmišljate li o tome što ćete reći? Hoćete li ispasti pametni, glupi? Što će drugi misliti o vama? I konačno, što će se dogoditi ukoliko ne ispunite očekivanje prema samome sebi?

Iako je ova priča nešto napetija, svatko od nas našao se u sličnoj prilici. Neprekidno sami sebi kreiramo nove situacije, sve dok ne "naučimo gradivo". Svakoga dana, baš u svim odnosima u kojima se nalazimo, tražimo odgovore na ovakva ili na slična pitanja. Postoji još i teža varijanta, kada sami sebi uopće ne postavljamo takva pitanja već samo reagiramo iz starog reptilskog uma ponašajući se kao na autopilotu - samo ravno. Stoga slobodno možemo reći da razlog zbog kojeg smo umorni, predvečer kada dođemo kući, nije broj stepenica koje smo prešli u tijeku dana dok smo se penjali do ureda predsjednika Uprave, niti ukupna težina spisa koju smo nosili (naše bi nam biće itekako bilo zahvalno na više fizičkog kretanja), već smo umorni zbog silnog usklađivanja našeg ponašanja sa željenom slikom o sebi kao i usklađivanja sa drugim ljudima s kojima smo u odnosima. Kao što kaže Edgar H. Schein, jedini nam je cilj očuvati svoj "obraz", odnosno prilagoditi se



situaciji i navući odgovarajuću masku, jer jedino se tada osjećamo dobro.

U svojoj praksi imala sam više puta prilike vidjeti kako ljudi, nevažno na kojoj se hijerarhijskoj razini nalaze, "navlače" maske i trude se zadovoljiti vlastite slike o samima sebi - ego ideale. Ponekada maske navlače pojedinci, ponekada manje grupice unutar organizacije, a ponekada i cijele organizacije koje su toliko "zaljubljene" u same sebe da su izgubile kontakt sa svojim kupcima i njihovim potrebama. Spašava ih jedino činjenica da su se zatekle u rastućoj ili konjunktornoj branši. Takvo ili slično ponašanje u nešto agresivnijim industrijama no što su branše "razmaženih" organizacije zasigurno bi rezultiralo bankrotom.

Postavlja se pitanje: kako se dovodimo u takve situacije? U situacije gdje je samo-refleksivnost na tako niskoj razini, gdje je mogućnost doživljaja samih sebe svedena na minimum. Odgovor valja potražiti duboko u nama, u našim *uvjerenjima, pretpostavkama, prethodnim iskustvima i predrasudama*. Svakim danom umjesto da sami sebi otvaramo mogućnosti i tražimo za nas izazovna neistražena područja, mi sustavno umanjujemo svoje mogućnosti smatrajući "kako sve znamo", "kako smo već sve to negdje čuli", pribjegavajući inventivnim generalizacijama.

Upravo tako izgledaju naši sastanci; nitko nikoga ne sluša, već se svatko bavi samo sa sobom i to onim djelom koji odgovara vlastitoj prezentaciji - slici o sebi, ali i onom djelu koji nas tjera na određena ponašanja kako bi bili prihvaćeni od drugih. Svi mi doslovno kreiramo sami sebe kroz osjećaje i misli, te kroz odnose. Također, kreiramo i odnose kroz sebe. Stoga nikako ne možemo reći da bilo koji dio organizacije nema veze sa nama ili da mi ne utječemo na njega. Upravo bi nas ta stvaralačka povezanost trebala tjerati na beskonačno širenje granica spoznaje, kako o sebi tako i o sustavima u kojima živimo i radimo. Do samog konca gdje nam je posve jasno da je "sve jedno".

Svjesni ove činjenice, danas već i znanstveno podržane, želja nam je u *Aspiriji* pomoći, sebi ali i svima koji vjeruju u beskonačnost osobnog i organizacijskog razvoja, u procesu nježnije kontinuirane promjene i u epistemološkom razvoju. Upravo je *dijalog* metoda koja nam može pomoći u tom procesu. U samoj svojoj osnovi omogućava nam bolje promatranje sebe, te proces mijenjanja nas samih i organizacija u koje smo uronjeni.

Do osobnog razvoja teško je doći ukoliko nema predanosti i dosljednosti, dok organizacijski razvoj osim predanosti pojedinca uvijek obilježava i apsolutna predanost top menadžmenta, što je činjenica koja se pokazala točnom i u mojoj praksi. Lideri i top menadžeri organizacija su ljudi koji bi prvi trebali "stati pred ogledalo" i zapitati se "tko sam ja?", kako ja vodim organizaciju, kako ja svojim ponašanjem utječem na razvoj organizacije, kako slušam svoje kolege i što je sve to što sam sebi ne dozvoljavam vidjeti i/ili naučiti?

Dijalog je odlična metoda koja se na vrlo jednostavan način može inducirati u organizaciju i koja može omogućiti dugo očekivane promjene u organizaciji. Ta metoda omogućava timovima bolje razumijevanje i razrješavanje kompleksnih tema obzirom da u tom procesu istovremeno može sudjelovati i više od sto osoba. Najvrjedniji dio dijaloga je upravo *kreirani prostor u kojem ne nosimo maske*, svi smo jednaki, svi imamo jednako vremena za izražavanje i sasvim je u redu ukoliko samo jesmo i ne kažemo baš ništa. Ali zato znamo da se uvijek možemo uključiti.

Dijalog kao metoda razvoja se pokazao kao odlični motivator u organizacijama, jer se zaposleni na svim razinama hijerarhije osjećaju jednakima, prihvaćenima i dijelom cjeline. Kroz dijalog sve razine hijerarhije imaju prilike čuti i razumjeti, ali i pitati za objašnjenje ukoliko je potrebno. Takav stil izmjene stavova i mišljenja potiče osobni i organizacijski razvoj, ali i učenje.

Uspješnost dijaloga ovisi o:

1. *Suspendiranju misli* - centriramo se, osvijestimo i otpustimo! Jednostavno nije bitno koju masku nosim, nije važno što će drugi misliti o meni ili što ću, kada i kako reći. Jedino je važno da u ovom trenutku



pokušam osvijestiti koliko ja zaista razumijem temu o kojoj se razgovara, kako je doživljavam i kako se osjećam dok slušam o njoj. Sjetimo se, emocije nas pokreću.

2. *Određivanju vlastitih uvjerenja i pretpostavke* - definirati što me blokira i sprječava da vidim "cijelu sliku"? Kako to da ja ne mogu doživjeti određenu situaciju na način kao što moj kolega može? Pokušajmo istražiti različitosti, a u konačnici pokušajmo biti ta različitost, odnosno dozvolimo si mogućnost drugačijeg doživljaja iste situacije. Ponekada jednostavno "ne vidimo drvo od šume".

3. *Otvaranju modaliteta percepcije* - pokušajmo vidjeti, osjetiti i čuti druge (i sebe) na drugačiji, osim na dosadašnji, poznati način. Postavljajmo si pitanje: kako ja to slušam? Što je slušanje za mene? Kako želim da me drugi slušaju? Kada smo u mogućnosti suspendirati naše misli i čuti različite stavove i mišljenja tada proširujemo "naš svijet", tada učimo, a time si otvaramo nove mogućnosti i gradimo kvalitetnije odnose.

4. *Ispitivanju i (samo)reflektiranju* - budimo promatrači samih sebe i grupe. Postavljanjem pitanja nastojimo dobiti informacije i otkriti nova područja, koja će nam pomoći u procesu donošenja odluka. Pitanja mogu biti usmjerena nama samima, ali i kolegama sa kojima smo u dijalogu. Kombinacija pitanja i refleksija omogućava nam učenje, kreativnije razmišljanje i nadogradnju novog na staro iskustvo. Kada uzmemo pauzu za (samo)refleksivnost, tišina nam postaje najjači saveznik, a ritam razmišljanja, razgovora i djelovanja se usporava.

Kako bi dijalog doista bio uspješan, potrebno je da uvijek vodimo brigu o svom ponašanju, obzirom da je to jedini način kako nas drugi ljudi doživljavaju. Stoga u tijeku dijaloga trebamo "ukinuti" statusne simbole a za vrijeme dijaloga moramo voditi računa o boji i tonu glasa koji bi trebao biti podržavajući i istraživački, a nikako osuđujući. Svi se ljudi međusobno razlikuju, što znači da na različitosti možemo odgovoriti jedino s različitostu - stoga je neophodno da si dozvolimo i neke druge mogućnosti, neke koje još nismo isprobali. Unutar grupe uvijek je moguće pronaći odgovor, samo valja "otvoriti oči i uši".

Zastanite na trenutak. Udahnite. Zamislite se u situaciji sa početke priče. Upravo ste ušli u prostoriju za sastanak i sjeli na stolicu. Predsjednik uprave vas pita: "Kolega, vi sigurno znate o čemu je riječ, molim vas da nam pojasnite što se to u vašem odjelu događa?"

Na koje sve načine možete odgovoriti, a da zadržite mir i kvalitetne odnose?

Koliko vam je doista stalo do vašeg osobnog razvoja i razvoja tima u kojem radite?

Koliko sami sebi dajete mogućnosti?

Istražite prvi korak do dijaloga!