



Roger Schwarz, osnivač i predsjednik savjetničke tvrtke *Roger Schwarz & Associates*, stručnjak za organizacijsku psihologiju



A School with a View

Powered by:

IEDC – Bled School of Management

Ograničava li vaš način vođenja učenje?

Roger Schwartz

Jeste li se ikada našli u sljedećoj situaciji? Nejoj osobi morate prenijeti negativne informacije o kvaliteti njegovog (ili njezinog) rada, no brine vas vjerojatna obrambena reakcija te osobe. Kako biste umanjili mogućnost takve reakcije, obično prvo kažete nešto pozitivno o radu te osobe, zatim negativno, da bi opet završiti s pozitivnim informacijama. Razgovor teče otprilike ovako: "Ivane, mislim da si solidno odradio posao na ALFA projektu." Nakon nekoliko uvodnih rečenica pohvale, komunikacija se nastavlja: "No, zabrinut sam što nisi poduzeo sve što je u tvojoj moći kako bi razvio potencijale svoga tima koji ne ostvaruje rezultate u skladu sa svojim sposobnostima." Nakon što ste toj osobi iznijeli svoje mišljenje, te možda razradili s njom daljnji plan djelovanja, razgovor završite s izjavom poput: "Nastavi raditi na ALFA projektu kao i dosad. Klijenti su doista zadovoljni tvojim radom."

Mnogi lideri koriste opisani pristup "sendviča" kada su suočeni s teškim razgovorima. Čak i ako se ne koristite ovim pristupom, vrlo je vjerojatno da ste ga sami u nekom trenutku života doživjeli. Strategija "sendviča" se temelji na logici po kojoj je razgovor potrebno započeti s pozitivnim informacijama što utječe na sugovornika da se ugodnije osjeća, te ga čini spremnijim na negativne primjedbe. Pretpostavka je da će sugovornik u takvom stanju manje proturječiti, a pozitivna primjedba na kraju razgovora potiče sugovornikovo samopouzdanje te dodatno umanjuje mogućnost negativne reakcije.

No, opisani pristup uzrokuje nenamjeravane posljedice. Naime, ljudi često zanemaruju pozitivne poruke i osjećaju se prevareno, što stvara nepovjerenje prema vama. Nadalje, kontroliranjem razgovora tako da se reduciraju mogućnosti za slobodno izražavanje mišljenja o nekoj situaciji, reducirate i vašu priliku da učite o različitim razmišljanju vaših kolega o toj konkretnoj situaciji. Stoga se može dogoditi da mislite kako postoji

posvećenost promjeni čak i onda kada realna situacija ukazuje drugačije.

Konačno, kako bi navedeni pristup bio učinkovit, sugovorniku morate zatajiti vašu pravu komunikacijsku strategiju, što također stvara nepovjerenje. Da nije tako, morali biste reći: "Ivane, zvao sam te da ti iznesem neka moja zapažanja vezana uz tvoj rad koja nisu baš pozitivna, pa te stoga želim upoznati sa strategijom koju ću koristiti u ovome razgovoru. Prvo ću izreći nešto pozitivno o tvome radu kako bi se ti osjećao ugodnije, sve kako bih te pripremio na ono negativno koje slijedi. Tako ćeš se manje braniti i nećeš mi proturječiti. Zatim ću ti priopćiti negativne informacije, zbog kojih sam te zapravo i pozvao na razgovor. Na kraju ću ti reći još nešto pozitivno, kako bih ti podigao moral i kako se ne bi ljutio na mene. Što misliš o mom prijedlogu, Ivane? Misliš li da je to u redu? "

Ukoliko mislite da je potpuno besmisleno na ovaj način iznijeti svoju strategiju komunikacije, tada ste zacijelo u pravu. No, o tome se zapravo i radi. Smatrate li da je besmisleno govoriti o strategiji razgovora, to znači da sigurno koristite pogrešnu strategiju. Čak i ako ne koristite opisani pristup "sendviča", rezultati istraživanja Chrisa Argyrisa, Dona Schona te moja vlastita iskustva u radu s direktorima, pokazuju kako većina lidera u teškim situacijama koristi pogrešne strategije koje stvaraju iste neželjene posljedice.

Kako način vođenja može ograničiti učenje?

Zašto bismo koristili pristup koji stvara nepovjerenje, umanjuje predanost i učenje? Zato što u teškim situacijama - u onima u kojima osjećate potencijalnu opasnost ili nelagodu, posebice u situacijama u kojima vam je posebno stalo do konačnog ishoda - gotovo svi ljudi reagiraju instinktivno, na temelju vrijednosti i pretpostavki stvorenih upravo na osnovi takvih situacija. Navedeni

pristup se naziva "model unilateralne kontrole" i prikazan je na Slici 1.:

Slika 1.: Model unilateralne kontrole

Vrijednosti	Pretpostavke	Strategije	Posljedice
Postići svoj cilj putem jednostrane kontrole	Ja razumijem situaciju, oni koji ju vide drugačije ne razumiju	Zastupati svoj stav Ne pokazivati svoj način razmišljanja	Nesporazumi, neproduktivni konflikti i obranaštvo
Pobijediti, ne izgubiti	Ja sam u pravu, drugi nisu.	Ne pitati druge o njihovom razmišljanju	Nepovjerenje
Minimizirati izražavanje negativnih osjećaja	Ja imam čiste motive, drugi ne	Olakšavanje	Samoispunjavajući i samopečateći procesi
Djelovati racionalno	Moji osjećaji su opravdani	Zaštiti obraz	Ograničeno učenje Smanjena djelotvornost Snižena kvaliteta radnog života

Model se sastoji od tri dijela: vrijednosti i pretpostavke koje koristite pri generiranju strategije ili ponašanja, koje pak uzrokuju posljedice. Značajan dio liderstva, pa tako i vašeg, ostvaruje se kroz razgovore, bilo pojedinačne ili grupne. Čini se kako upravo vaš način razmišljanja o tim razgovorima može značajno umanjiti vaše sposobnosti vođenja i učenja. Iz tog sam razloga osmislio sustav koji zovem "Pristup poticajnog lidera" (eng. *Facilitative Leader approach*) koji ljudima pomaže da razmišljaju na drugačiji način, ostvaruju bolje rezultate i stvaraju kvalitetnije odnose.

Temeljne vrijednosti. Na temelju vrijednosti nastojite postići cilj (putem unilateralne kontrole) koji ste odredili prije razgovora. Razgovor shvaćate kao natjecanje u kojem želite pobijediti, a ne izgubiti. Svaka primjedba koju netko iznese, a koja je u skladu s vašim ciljem, mala je pobjeda, dok svaki komentar koji ugrožava postavljeni cilj predstavlja gubitak. Pokušavate eliminirati izražavanje negativnih osjećaja, vjerujući kako oni dodatno pogoršavaju situaciju. Ustvari, ponašate se racionalno. Mislite da je pristup



kojeg koristite savršeno logičan. Ako i nije savršeno logičan, trebali biste djelovati kao da jeste.

Temeljne pretpostavke. Djelujete na temelju konzistentnog niza pretpostavki. Pretpostavljate da razumijete situaciju, za razliku od kolega koji se ne slažu s vama. Prema ovom modelu ljudi ne mogu u potpunosti razumjeti situaciju i vidjeti stvari na drugačiji način. Posljedično tome, vi ste u pravu, a drugi nisu. Često preispitujete motive u pozadini njihovih drugačijih gledišta te vjerujete kako su isključivo vaši motivi ispravni. Sebe vidite kao "slugu" organizacije, dok drugi samo nastoje napredovati u karijeri ili na neki drugi način zadovoljiti svoje potrebe. Konačno, pretpostavljate da su vaši osjećaji potpuno opravdani. Ako se kojim slučajem naljutite, imate pravo na to jer su drugi ljudi u krivu, ne razumiju vas, a i skriveni motivi u pozadini njihovog djelovanja su veoma upitni. Zapamtite - sve navedeno u najboljem se slučaju nalazi na rubovima vaše svijesti - često ne razumijete da u kriznom trenutku djelujete na opisanim vrijednostima i pretpostavkama.

Strategije. Na temelju navedene kombinacije vrijednosti i pretpostavki razvijate strategije kojima nastojite kontrolirati razgovor i pobijediti. Vlastite stavove ne pojašnjavate do kraja kako ih kolege ne bi mogli propitivati. Također, ne tražite da vam drugi ljudi pojase svoje stavove i razmišljanja (osim kada ste u tim promišljanjima uočili jasne nedostatke), kako se ne bi otkrilo da su možda uzeli u obzir stvari koje vi niste što bi moglo ugroziti vaše ciljeve. Da bi izražavanje negativnih emocija sveli na najmanju moguću mjeru, razgovor započinjete postavljanjem usmjeravajućih pitanja (primjerice: "Ne mislite li da...?") ili komentarima oblikovanim kako bi sugovornika nedvosmisleno uputili na vaše razmišljanje prije nego što ste ga sami izrekli. Ako netko od sugovornika u komunikaciju unese negativne emocije, tada ga znate upozoriti kako one nisu bitne ili produktivne, te mu poručujete kako ćete se njima kasnije pozabaviti, iako znate da "kasnije" u

stvarnosti znači "nikad". Budući da smatrate kako u potpunosti razumijete situaciju i kako je vaše promišljanje nepogrešivo, izbjegavate testirati pretpostavke u razgovoru s kolegama. Opisane strategije vam osiguravaju jednostrano kontroliranje situacije, osobnu zaštitu i zaštitu sugovornika. Sve navedeno koristite kako bi sakrili svoju strategiju kontroliranja, često iz razloga što je niste ni svjesni.

Rezultati. Ironično je da pokušajem kontrole situacije doprinosite stvaranju upravo onih posljedica koje nastojite izbjeći. Djelovanjem na temelju neprovjerenih pretpostavki kako je situacija onakva kakvom je vi vidite uzrokuje nespozume. Naime, ako su vaše pretpostavke o tuđim skrivenim motivima negativne, a k tome još i neprovjerene, tada konačni rezultat može biti samo *međusobno nepovjerenje*. Iz tog su razloga ljudi oprezni u komunikaciji, što vas navodi da mislite kako je problem u njihovom defanzivnom stavu. Tako zapravo stvarate "samoispunjujući proces", koji dovodi do upravo onih posljedica koje ste htjeli izbjeći. Na taj ste način nepovratno zapečatili priliku za učenje o tome na koji način vaše ponašanje može doprinijeti smanjenoj djelotvornosti tima. Svi navedeni postupci značajno umanjuju sposobnost učenja vašeg tima, njegovu djelotvornost i kvalitetu radnog života. Kvaliteta odlučivanja, odnosa kao i predanost donesenim odlukama također opadaju, dok se vrijeme provedbe donesenih odluka povećava.

Čini li vam se možda opisani model unilateralne kontrole poznatim? Na radionicama se lideri često nasmiješe kada ih suočim s nekim od njih, jer u prikazanoj slici prepoznaju sebe i svoju organizaciju. Pojedini lideri su mi rekli kako je to model kojeg često koriste, štoviše, da je to model ponašanja kojeg njihova organizacija već godinama nagrađuje! Nastojanja da takvo ponašanje promijene nisu urodila plodom jer tada nisu poznavali alternativni pristup. Nažalost, često se događa da ljudi nisu svjesni kako se koriste jednostranom kontrolom, iako je kolegama to apsolutno jasno. No, uz pomoć određenih vježbi situacija se može značajno unaprijediti.

Poticajno liderstvo: drugačije promišljanje, drugačiji rezultati

Što bi se dogodilo kada prilikom rješavanja teških situacija ne bi koristili model unilateralne kontrole? Tada bi naš primjer razgovora izgledao otprilike



ovako: "Ivane, želim s tobom porazgovarati o problemima tvog tima jer smatram kako nije dovoljno produktivan. Dopusti mi da predložim pristup koji ćemo koristiti u razgovoru jer želim da mi otvoreno izneseš svoja razmišljanja. Započeo bih s iznošenjem vlastitog viđenja situacije, podijelio s tobom vlastita razmišljanja o uzrocima, te zatim saslušao tvoje viđenje istog. Razumijem da mi možda nedostaju ključne informacije potrebne za stvaranje cjelovite slike. Volio bih da stvorimo zajedničko razumijevanje situacije te da zajednički definiramo što bi trebalo promijeniti. Da li se slažeš? Misliš li da je potrebno još nešto raspraviti prije nego krenemo na problem?"

Navedeni primjer prikazuje na koji se način ponaša poticajni lider. U središtu opisanog pristupa nalazi se "model zajedničkog učenja" (Slika 2.) koji stvara dugoročne pozitivne rezultate nedostižne kada se koristi unilaterala kontrola. Pristup poticajnog lidera nije namijenjen isključivo formalnim liderima. Svatko ga može koristiti i na taj način dramatično unaprijediti performanse svoga tima. Poput unilaterale kontrole, model zajedničkog učenja također se temelji na skupu vrijednosti i pretpostavki, strategija i posljedica. Kao što sam naziv govori, usmjeren je na poticanje učenja radije nego li na pobjeđivanje i kontrolu.

Slika 2: Model zajedničkog učenja

Vrijednosti	Pretpostavke	Strategije	Posljedice
Ispravne informacije	Ja imam neke, drugi druge informacije	Testirati postavke i interpretacije	Porast razumijevanja, smanjivanje neproduktivnih konflikata i defanzivnosti
Slobodan i informiran izbor	Svako od nas može vidjeti nešto što drugi ne vide	Dijeliti sve relevantne informacije	Rast povjerenja
Interna posvećenost	Razlike predstavljaju mogućnost za učenje	Koristiti konkretne primjere, dogovoriti se o ključnim riječima	Smanjivanje samoispunjavanja i samopečatećih procesa

Temeljne vrijednosti. Model zajedničkog učenja se temelji na četiri osnovne vrijednosti. Kao prvo, potrudite se kreirati ispravnu informaciju. Ispravna informacija uključuje sve relevantne informacije kojima raspolazete vezane uz predmet kojim se bavite, bez obzira da li one podupiru ili ne podupiru vaš stav. U idealnom slučaju ispravnu informaciju mogu propitivati ljudi na koje se ona odnosi. Drugo, nastojite da izbor bude slobodan, utemeljen na relevantnim informacijama i uvjerenju ljudi u smislenost odluke koja je donesena, a ne na manipulaciji ili osjećaju prisile.

Kao lider, morate raditi na stvaranju interne posvećenosti odluci koja često proizlazi iz prve dvije vrijednosti - na toj razini motivacije ljudi će napraviti što god bude potrebno za provedbu donesene odluke. Suosjećanje je također veoma važno. Bitno je da razvijete sposobnost privremenog suspendiranja vlastitih prosudbi kako bi iskazali poštovanje prema tuđim stavovima i razmišljanju. Na taj način stvarate osjećaj empatije prema drugima i sebi, a ljude i sebe ne štite manipulacijama već pokazujete da ih držite odgovornima za svoja djela.

Temeljne pretpostavke. Kao poticajni lider, pretpostavljate da će kolege vjerojatno učiti ono što je vama promaklo i obrnuto. Pretpostavljate da različitosti ne stvaraju poticaj za sukob, priliku za dokazivanje kako ste jedino vi u pravu, već su oni prilika za učenje i stjecanje novih spoznaja. Također pretpostavljate da ljudi nastoje djelovati u skladu s unutarnjim integritetom. Navedene interakcije vidite kao dijelove intrigantne slagalice - svatko doprinosi svojim komadićem - a zadatak je zajednički otkriti kako u konačnici izgleda slagalica.

Navedene temeljne vrijednosti i pretpostavke usporedite s onima iz modela unilaterale kontrole.

S temeljnim vrijednostima i pretpostavkama zajedničkog učenja povezano je nekoliko ključnih načela:

1. Znatželja predstavlja želju da se nešto o nečemu nauči. Ona vas motivira da otkrijete informacije koje drugi možda imaju, a vama su promakle, te da otkrijete način na koji drugi ljudi dolaze do različitih zaključaka, bez da ih pokušavate uvjeriti kako su im ti isti zaključci pogrešni.



2. Transparentnost se odnosi na kvalitetu dijeljenja bitnih informacija, uključujući i informacije o vašim strategijama, na način koji je pravovremen i točan. To dakle znači da svoju osobnu strategiju vođenja konverzacije morate podijeliti s ostalim sudionicima razgovora. Na taj način zajednički osmišljavate strategiju te činite slobodan izbor načina suradnje.

3. Zajednička odgovornost označava podjelu odgovornosti za sadašnju situaciju, kao i za posljedice koje ona donosi. Biti odgovoran znači izravno rješavati probleme odnosa s drugima, radije nego ih izbjegavati ili tražiti da to učini netko drugi umjesto vas.

Navedena tri načela isprepliću se s temeljnim vrijednostima i pretpostavkama modela zajedničkog učenja, a koriste se u strategijama u nastavku teksta.

Strategije. Strategije koje poticajni lideri koriste kako bi implementirali temeljne vrijednosti i pretpostavke ustvari su osnovna pravila koja podržavaju učinkovito funkcioniranje timova. Osnovna pravila su osmišljena za generiranje ispravnih informacija. Primjerice, traže da provjerite ispravnost pretpostavki o drugima prije nego što djelujete na temelju njih, kao da su istinite. Sve relevantne informacije o nekom problemu dijelite s drugima (bez obzira da li one podupiru ili ne podupiru vaše stavove), korištenjem konkretnih primjera, pojašnjavanjem razmišljanja u pozadini vaših stavova, te pojašnjavanjem potreba, interesa ili kriterija koje smatrate važnima. Nakon što ste izložili svoja razmišljanja, zamolite suradnike da oni iznesu vlastite činjenice koje su vam možda promakle.

Na taj način dolazi do učenja unutar tima. Kako biste povećali slobodu izbora i internu posvećenost, korake koji slijede osmislite zajednički s kolegama. Također, u središte pozornosti postavite nediskutabilna pitanja i probleme što su priječile grupu da podigne razinu svoje djelotvornosti.

Treba napomenuti kako korištenje ove strategije nužno ne podrazumijeva donošenje

odluka konsenzusom. Konsenzus je u pristupu poticajnog liderstva poželjna opcija, no ne i uvjet.

Rezultati. Korištenje modela zajedničkog učenja dovodi do porasta razumijevanja i povjerenja među članovima tima, te smanjenja defanzivnog ponašanja. Kada ljudi svoja razmišljanja dijele s drugima, manje je netočnih pretpostavki o tuđem razmišljanju, što potiče učenje, povećava kvalitetu odluka tima, kao i njihovu predanost provođenju tih odluka, što u konačnici poboljšava radne odnose.

Kako postati poticajni lider?

Na koji način unilateralnu kontrolu možete zamijeniti poticajnim liderstvom? Prvo morate prepoznati situacije u kojima se koristite modelom unilateralne kontrole. Zatim svoje načine razmišljanja preusmjerite prema temeljnim vrijednostima i pretpostavkama modela zajedničkog učenja, te na njima gradite vlastiti stil liderstva. Naime, ako strategije modela zajedničkog učenja primjenjujete bez usvajanja temeljnih vrijednosti tog modela, to će stvoriti jednake negativne posljedice kao i u prošlosti. U nastavku teksta se navodi primjer poticajnog liderstva.

Djelujete li unilateralno?

U zahtjevnim situacijama doslovno svako od nas djeluje unilateralno: pitanje je samo kada je tako. Naime, vrlo je teško primijetiti u kojoj se situaciji koristimo tim modelom. U nastavku teksta donosimo nekoliko jednostavnih metoda koje će vam pomoći da saznate odgovor na to pitanje te započnete s promjenom:

Testirajte svoju transparentnost. Prilikom unilateralnog djelovanja strategiju koju koristimo u razgovoru nastojimo sakriti od drugih ljudi. Kako biste saznali služite li se unilateralnom strategijom, napravite sljedeći misaoni eksperiment: prepoznajte svoju strategiju te zamislite kako je pojašnjavate pojedincu ili ljudima s kojima surađujete, tražeći od njih dopuštenje za njezino korištenje. Uočite li da je ona besmislena te kako je nikada ne biste mogli podijeliti s drugima, vjerojatno se nalazite u okvirima modela unilateralne kontrole gdje nema transparentnosti. Takve strategije obično ne iznosimo u javnost jer su

one učinkovite samo u slučaju kada drugi ljudi ne znaju za njih, ili kada prešutno pristanu na vašu igru. Dobar primjer predstavlja ranije spomenuti pristup "sendviča" koji se koristi za davanje povratne informacije.

Izbrojite svoja pitanja. Unilateralno djelovanje podrazumijeva potiskivanje radoznalosti. Tuđi stavovi i razmišljanja vas ne zanimaju previše, jedino što želite je iznijeti svoje. Ponekad postavljate retorička pitanja, poput: "Zašto jednostavno ne iskušate moj način rada?" Naime, ako ne postavljate pitanja, tada ne pokušavate učiti. Osvijestite tu činjenicu. Brojite koliko ste puta tijekom razgovora postavili pitanje. Zatim za svako postavljeno pitanje odredite je li ono pravo ili retoričko. Retorička pitanja postavljajte onda kada želite nešto naglasiti, poput: "Ne misliš li da je dobra ideja napraviti X?" Prava pitanja postavljajte onda kada želite nešto naučiti, npr.: "Smatram da bi bilo dobro napravili X. Što misliš na koje probleme možemo naići ako se odlučimo za taj smjer?" Što je manje pravih pitanja, veća je vjerojatnost da djelujete unilateralno.

Proučite sustave koji djeluju unilateralno. Elementi unilateralne kontrole često su ugrađeni u organizacijske sustave, što otežava korištenje poticajnog pristupa lidera. Dobar primjer navedenog predstavljaju sustavi prikupljanja povratnih informacija (eng. *360 degree feedback systems*). Takvi sustavi gotovo uvijek zahtijevaju anonimne i sažete povratne informacije od strane grupe, (izuzev vašeg nadređenog), a vrednovanje informacija nije moguće. Naime, vrlo je teško profesionalno se razvijati u okolini koja vam ne dopušta izravno učenje, u smislu da ne možete od zaposlenika saznati što trebate promijeniti, niti razlog zašto to trebate činiti. Sustav koji zaposlenicima omogućuje anonimne povratne informacije automatski umanjuje njihovu odgovornost za ono što kažu. Stoga se redizajn sustava unilateralne kontrole može postići promjenom njegovih ključnih pretpostavki. U navedenom slučaju anonimnih povratnih informacija u pitanje

treba dovesti pretpostavku prema kojoj je ljudima potrebna anonimnost da bi bili iskreni.

Zatražite pomoć od drugih. Pokažite vašem timu model unilateralne kontrole i ukratko ga objasnite. Zatim recite nešto poput: "Zanima me u kojem ste trenutku primijetili moje unilateralno djelovanje? Čini mi se da ponekad djelujem baš na taj način, no vi to sigurno možete uvidjeti bolje od mene." Bitno je da samostalno iznesete situacije u kojima vam se čini da ste djelovali unilateralno. Dobrovoljnim postavljanjem u ulogu transparentnog i ranjivog lidera značajno povećavate vjerojatnost da ćete od ostalih sudionika dobiti iskrenu povratnu informaciju. Nadalje, upitajte kolege da li su vas voljni upozoriti na unilateralno djelovanje. Morate ih uvjeriti kako za takvu vrstu povratne informacije neće biti kažnjeni, te naravno, to obećanje i održati.

Stvaranje tima spremnog da uči od drugih i s drugima

Potpredsjednik uprave Tomislav i njegovi suradnici suočili su se s problemom implementacije strateškog plana. Tomislav je želio na članove tima delegirati dio svojih zadataka i odgovornosti, no sve to ga nije činilo baš sretnim jer je vjerovao kako članovi tima ne odrađuju svoje zadatke dovoljno kvalitetno. Nakon što je sa svojim podređenima proveo tri dana na radionici o poticajnom liderstvu, odlučio je otvoriti raspravu o "svetim kravama", o nediskutabilnim pitanjima o kojima se dotad nije moglo govoriti. Razgovor je započeo sljedećim riječima: "Želim razgovarati o situaciji koja se neprestano ponavlja. Naime, svaki put nakon sastanka na kojem konsenzusom donesemo stratešku odluku, netko od vas mi se privatno obrati kako bi me upozorio da je trebamo preispitati." Tomislav je zatim naveo nekoliko konkretnih primjera a svi su se prisutni složili s njegovim opisom situacije. Zatim je izrazio zabrinutost da takvo ponašanje možda negativno utječe na dostizanje postavljenih ciljeva sektora i na sposobnosti timskog rada grupe. U prošlosti bi Tomislav uvijek jednostrano predložio rješenje, no sada je po prvi puta kazao kako ga iskreno zanima što se zapravo događa.

Članovi tima su mu zatim objasnili da na sastanke uvijek dolaze s pretpostavkom kako je njihovo



gledište ispravno. Kada na sastanku njihovo razmišljanje ostane u drugom planu, ne znaju na koji bi ga način nastavili zastupati a da to ne stvori negativan naboj unutar tima. Stoga je razgovor u četiri oka s Tomislavom jedino što im u toj situaciji preostaje kako bi ga uvjerali u ispravnost svojih stajališta. On bi ih obično uputio da svoja promišljanja javno iznesu na sljedećem sastanku tima, što bi ih navelo da misle kako se Tomislav zacijelo slaže s njima. Tek su sada, na ovoj radionici, shvatili da je njihovo rezoniranje bilo pogrešno: Tomislav je samo pokušavao timu osigurati sve informacije. Tomislav je zatim rekao kako ga je frustriralo što članovi tima na početnom sastanku nisu iznosili svoje stavove, no navedenu frustraciju je izbjegavao javno iskazati kako ne bi stvorio negativno ozračje. Naposljetku je shvatio kako je zapravo nesvjesno podržavao opisani proces, umjesto da ga zaustavi.

Nakon 90-minutnog sastanka, tim je identificirao vrijednosti unilateralne kontrole, pretpostavke i strategije koje su koristili te negativne posljedice koje su iz toga proizašle. Sastanak je provjerio njihovu novu sposobnost: članovi tima su na sebe preuzeli rizik otvorenog dijeljenja informacija što ih je učinilo ranjivima. No to im je pomoglo da razviju novo razumijevanje grupne dinamike i posvećenost tome da ju promijene. Sastanci od tog trenutka više nisu bili prostor za nadmetanje, već su postali mjesto zajedničkog oblikovanja strategija koje služe zajedničkim interesima.

Počeli su razmjenjivati vlastite ideje i propitivati pretpostavke. Željeli su otkriti razloge zašto drugi ljudi ne razmišljaju poput njih. Složili su se kako jedni druge moraju uvažavati i shvatili koliko je važno dijeliti odgovornost. Zatim su, nakon nekoliko sastanaka, donijeli ključne strateške odluke koje su implementirane s punom predanošću svakoga pojedinca, u neočekivano kratkom vremenskom roku.

Postati poticajni lider u prvom se redu odnosi na promjenu načina razmišljanja kako bi promijenili rezultate koje stvaramo - u svom životu, u timovima u kojima sudjelujemo ili u organizacijama u kojima radimo. Jednom kada osvijestite i prevladate razliku između načina na koji vodite i načina na koji želite voditi, postizati ćete rezultate i stvarati odnose koje niste mogli ni zamisliti.

Copyrights:

