



# PRIRUČNIK ZA LIDERSTVO



**Zajedno**  
za opšte dobro

Jačanje povjerenja građana u institucije i izgradnja otpornih zajednica

## IMPRESUM

Autorka  
**Jelena Marković**

Izdavač  
**UNDP u Crnoj Gori**

Dizajn  
**Bad Brain Studio**

jul 2025, Podgorica

Vodič je dio edukativnih materijala razvijenih za potrebe obuke novih lidera i liderki u oblasti društvene kohezije, u okviru projekta "Zajedno za opšte dobro". Zajednički program sprovode UNDP, UNICEF i UNESCO u partnerstvu sa Vladom Crne Gore, a finansira Fond Ujedinjenih nacija za izgradnju mira. Mišljenja, zaključci i stavovi iznijeti u publikaciji su stavovi autorke i ne odražavaju nužno stavove donatora.

Više informacija o NextGen obuci i drugim UNDP aktivnostima na ovom projektu dostupno je na platformi **[www.opstedobro.me](http://www.opstedobro.me)**.

01. UVOD 06

02. AUTENTIČNOST 08

03. EMPATIJA 14

04. ASERTIVNOST 20

05. FEEDBACK 28

06. TRANSPARENTNOST 32



# PRIRUČNIK ZA LIDERSTVO

Ovaj vodič je nastao iz duboke želje da promijenimo način na koji gledamo na liderstvo – da ga oslobodimo rigidnosti, autoriteta bez povezanosti, i mitova o „čvrstoj ruci“. Umjesto toga, ovaj vodič će pokušati da ponudi uvid u jednu drugačiju realnost, onu u kojoj liderke i lideri imaju hrabrost da budu autentični, sposobnost da postave granice sa empatijom i poštovanjem, kapacitet da osjete druge ljude i snagu da jasno komuniciraju, čak i kad je teško.

Ovaj priručnik je nastao iz dubokog uvjerenja da je empatija najznačajnija potcijenjena kompetencija, da je transparentnost oslonac povjerenja, da je feedback jedan od najvrjednijih poklona koji možemo da primimo i damo, da o svakoj temi možemo da komuniciramo asertivno i u skladu sa našim suštinskim sistemom vrijednosti, i da su svi ti elementi, kada se spoje, ono što čini vrhunske lidere.

Ovaj vodič nije još jedna „to-do“ lista ili pregršt motivacionih savjeta. On je poziv da zastaneš, pogledaš unutar sebe i zapitaš se: kako želiš da vodiš, šta ti je važno i vrijedno, i koji trag ostavljaš u svojoj zajednici?

# 01.

## UVOD

### Kome je vodič namijenjen?

Sve dok imaš osjećaj da imaš nešto da ponudiš zajednici u kojoj živiš i djeluješ, možeš da budeš okidač za neku promjenu. Stoga, na pravom si mjestu. Liderstvo nije nešto što je rezervisano za direktore ili sportiste, svi smo mi nekad u ulozi lidera. Svako od nas ima kapacitet da u svojoj zajednici i sredini pravi pozitivne promjene, i pokreće druge ljude da i oni slijede. Nekada druge vodimo otvoreno i direktno, tako što imamo tim sa kojim razgovaramo i odlučujemo, a nekada druge vodimo suptilnije, tako što svojim primjerom i ponašanjem iniciramo da se stvari u našoj sredini rade drugačije i bolje za sve. Liderstvo ne zna za godine, pol, naciju, vjeru, obrazovanje... Neki lideri i liderke su maloljetni, neki su u penziji, neki imaju doktorat, neki su samohrani roditelji, neki djeluju online, neki su potpuno nepoznati široj javnosti. Liderstvo nije strogo rezervisano za ljude sa zvaničnom titulom, već su lideri i liderke oni ljudi koji pokreću, inspirišu i povezuju druge da zajedno rade za opšte dobro i bolje sutra. I što je najmoćnije od svega - takvo liderstvo nerijetko daje veći doprinos i više mijenja zajednicu nego formalna vlast.

Nadamo se da nikad nećeš vjerovati glasu u glavi koji ti možda kaže da si previše ili premalo, prerano ili prekasno, nedovoljno ili pogrešno. Neki od najboljih lidera i liderki su bili ljudi koji su sa puno entuzijazma i poptuno nesavršeno pokrenuli druge ljude i podstakli ih da nešto urade drugačije - bolje, ljepše i korisnije. Koji god da je tvoj životni kontekst, bilo da tek treba da maturiraš, ili da imaš pozamašni penzionerski staž - sigurna sam da imaš nešto da ponudiš zajednici u kojoj živiš ili radiš.

Vještine za dobro liderstvo su kao i sve druge vještine - uče se, na početku nije uvijek lako, nekad bude zabavno, nekad bude naporno... Ali isto kao i sve druge vještine koje si do sada savladao/la, i ovo je nešto što možeš da naučiš i u čemu možeš da se usavršavaš. Ne treba ti nikakvo predznanje i deset tona samopouzdanja - treba ti samo malo strpljenja, volje da vježbaš i upornosti da ne odustaneš onda kada stvari postanu teške.

### Kako da koristiš ovaj vodič?

Ovaj vodič je nastao kao praktičan alat za sve koji žele da razvijaju savremen, na-ljude-orientisan stil liderstva. Cilj je da kroz pet ključnih tema (autentičnost, empatija, asertivnost, transparentnost i davanje feedbacka) razmisliš o svom pristupu i pronađeš načine da ga dodatno unaprijediš. Svaka tema sadrži kratak tekst koji otvara prostor za razmišljanje, kao i prijedloge zadataka i vježbi koje ti mogu pomoći da to što pročitaš i zaista primijeniš.

Ovaj vodič treba da koristiš na način koji tebi najviše odgovara - da ga štampaš i podvlačiš, da ga čuvaš u telefonu ili kompjuteru i vraćaš mu se kad osjetiš potrebu, da ga podijeliš sa kolegama i da vam služi kao okidač za diskusiju... Nema pogrešnog načina. Važno je da lekcijama koje slijede priđeš otvoreno i bez pritiska. Teme koje ovdje pokrivamo nijesu crno-bijele i ne mogu da stanu u jednu definiciju. Zato je ovaj vodič više poziv na ličnu refleksiju, a ne gotov recept.

Tvoj zadatak nije da "savladaš" sve vještine odjednom, već da obratiš pažnju - gdje osjećaš da bi moglo biti korisno da poradiš malo više? Gdje ti je potrebna jasnoća, gdje više hrabrosti, a gdje više povezanosti? Vježbe u ovom vodiču su važne i bitno je da ih ne preskačeš, čak i kada ti na prvu loptu djeluje da imaš sve to u glavi - pisanje i praktični rad su nevjerovatni alati, koliko god nam u početku sve djelovalo lako ili banalno. Tek kada nešto zaista napišemo, izgovorimo ili pokušamo, počinje dublje razumijevanje. Tada učimo ne samo o liderstvu, već i o sebi.

# GDJE SAM DANAS KAO LIDER/KA?

*Odvoji 30-60 minuta u kojima znaš da te niko neće prekidati. Uzmi papir i olovku i zapiši odgovore na pitanja koja slijede. Ova pitanja će ti pomoći da sebe sagledaš iskrenije i da bolje razumiješ na čemu je potrebno da radiš. Pristupi pitanjima bez osude prema sebi i bez potrebe da se "predstaviš" na određen način. Niko osim tebe neće čitati tvoje odgovore, pa možeš da budeš iskren/a, zbunjen/a, nesavršen/a, haotičan/a i fenomenalan/na bez zadržke:*

- Kako bi me drugi ljudi opisali kao lidera/ku?
- Koliko često osjećam da mogu da budem potpuno svoja/svoj na poslu (ili u zajednici u kojoj djelujem)?
- Da li mi je važno da me drugi doživljavaju autentično? U kojim situacijama se najčešće pretvaram ili glumim?
- U kojim situacijama mi je teško da pokažem emocije ili ranjivost u profesionalnom okruženju?
- Kako reagujem kada neko u timu prolazi kroz težak period? Da li znam kako da budem podrška? Da li umijem da zadržim i empatiju i granice u odnosu sa tim nekim?
- Da li slušam sa namjerom da razumijem, ili više razmišljam šta ću sljedeće reći?
- Koliko mi je lako (ili teško) da kažem „ne“ kada nešto nije u skladu sa mnom? Na koji način kažem „ne“ i kako se tada osjećam?
- Kada postavljam granice, da li to činim jasno, ali s poštovanjem? Šta osjećam u tim trenucima?
- U kojim situacijama izbjegavam da kažem šta zaista mislim, i zašto?
- Kako dajem feedback? Da li je moj feedback jasan, pravovremen i smiren, ili dolazi iz ljutnje i onda kada mi "prekipi"?
- Kako primam feedback? Da li umijem da ga čujem bez odbrane i da zaista promislim o njemu?
- Da li dijelim informacije otvoreno, ili zadržavam stvari „dok ne bude pravi trenutak“? Kako određujem mjeru u tome kada nešto treba podijeliti, a kada zadržati?
- Kako reagujem kada ne znam odgovor ili kada pogriješim pred timom?
- Kada bih morao/la da izdvojim jedno područje u kom se kao lider/ka osjećam nesigurno, šta bi to bilo?

# 02. AUTENTIČNOST

*hrabrost i snaga da  
budemo usklađeni  
sa onime što  
nam je važno*

Autentičnost u liderstvu (a i u životu generalno) se nerijetko površno tumači kao “budi ono što jesi”. Problem sa ovim je što posmatra autentičnost kao da je to jedan konačan, kristalno jasan identitet. Međutim, autentičnost je mnogo više od izražavanja sopstvene individualnosti – u pitanju je svakodnevna praksa povezivanja sa sopstvenim vrijednostima, čak i onda kada je to neprijatno, nepopularno ili može dovesti do nekog gubitka (popularnosti, saradnika...).

Biti autentičan/na znači živjeti u skladu sa sobom, ali ne na implusivan i nadmen način, već u kontaktu sa svojim dubljim sistemom vrijednosti – sa onim za šta istinski vjerujemo da je ispravno, važno i smisleno.

## **Autentičnost je svakodnevni izbor.**

Uprkos tome što je često doživljavamo kao neku statičnu osobinu (“ili si autentičan ili nisi”), autentičnost je u stvarnosti niz malih odluka koje donosimo svakog dana. To su trenuci kada biramo da (sa puno poštovanja) iskažemo svoje mišljenje i onda kad je lakše prećutati ili okrenuti glavu. Trenuci kada biramo da stanemo iza nepopularne odluke jer vjerujemo da je ispravna i da će na kraju donijeti veće dobro većem broju ljudi. Trenuci kada priznamo da nešto ne znamo, da smo pogriješili, da smo nekoga povrijedili – jer znamo da će to donijeti više koristi nego pretvaranje i da ćemo na taj način lakše njegovati kvalitetne odnose sa drugima.

Da bismo mogli da vodimo autentično, važno je da negujemo nekoliko unutrašnjih kapaciteta.

### **01. Kontakt sa sopstvenim vrijednostima**

Naše vrijednosti su kao unutrašnji kompas – ne govore nam uvijek tačno kako, ali nas usmjeravaju prema onome zašto. Bez jasnog kontakta sa tim šta nam je zaista važno, postoji opasnost da se vodimo tuđim očekivanjima, pravilima ili trenutnim trendovima, umjesto sopstvenim uvjerenjima.

Svoj sistem vrijednosti možeš da posmatraš kao odgovor na pitanje “šta mi je ovdje zaista važno”. Na primjer, šta ti je zaista važno na poslu koji radiš i ka čemu želiš da usmjeravaš svoju energiju i vrijeme? Šta je to nešto što taj posao čini smislenim za tebe? Šta je nešto što ne želiš da “pogaziš”? Gledaj na ovo kao na tvoj lični kompas kojim se vodiš kada donosiš odluke, razgovaraš sa ljudima ili rješavaš probleme.

### **02. Integritet: ponašanje u skladu sa vrijednostima**

Jednom kada otkriješ svoj sistem vrijednosti, važno je da mu ostaneš dosljedan/na. Integritet znači da ono što govorimo i radimo dolazi iz moralnih načela i vrijednosti kojima želimo da se vodimo u životu i radu. U osnovi integriteta je snažna posvećenost da ćemo se ponašati u skladu sa onim za šta vjerujemo da je ispravno, čak i onda kada je to naporno, teško, nepopularno, dosadno ili kada nas niko ne gleda.

Lider/ka sa integritetom ne mora uvijek da zna sve – ali možeš da mu/joj vjeruješ jer stoji iza onoga što kaže. Integritet ne znači savršenstvo, besprekornost i nepogrješivost, već dosljednost i odgovornost u radu, komunikaciji i odlučivanju.

Primjeri integriteta su kada neko govori istinu, čak i onda kada je to teško, kada preuzima odgovornost za svoje ponašanje, kada prihvata i priznaje svoje greške i aktivno radi na tome da ih popravi, a ne da ih zataškava, kada drži dato obećanje i onda kada je to naporno. Integritet je neraskidiv dio autentičnosti i posebno je važan za vođenje drugih sopstvenim primjerom.

### 03. Hrabrost da se ne dopadneš svima

Ovo je možda najteži dio autentičnosti. Svi ljudi prirodno teže prihvatanju i pripadanju. Mišljenje zajednice nam je važno i potreba da budemo dio nekog sistema u kome se osjećamo prihvaćeno je zdrava potreba.

Autentično liderstvo nekada znači da neće svi odobravati naše odluke. Biće neslaganja, možda čak i ljutnje, drugi će imati neke komentare za stvari koje radimo i neće uvijek umjeti da to iskomuniciraju na način koji bi nam bio poželjan. I to je u redu. Hrabrost da izdržimo taj dio i da ne odustanemo od sebe je ključ zrelog liderstva.

Ovo, naravno, ne znači da treba da nam bude potpuno nevažno šta drugi misle i da ne ostavimo nikakav prostor da saslušamo tuđe stavove i argumente. Naprotiv, od izuzetnog je značaja u liderstvu da imamo kapacitet da čujemo druge i da preispitujemo svoje stavove (više o tome u narednom dijelu). Ovo prosto znači da ćeš nekada ipak zaključiti da je nepopularna odluka najispravnija i da treba sa puno hrabrosti da se suočiš sa tim da se nekome nešto nije dopalo, i da je to u redu.

### 04. Zdravo samo-preispitivanje i rad na sopstvenom referentnom okviru

Naš referentni okvir je kao mentalna mapa svijeta – skup uvjerenja, stavova i iskustava koje nosimo u sebi. Većinu vremena, toga nijesmo ni svjesni i, radi lakšeg funkcionisanja, imamo tendenciju da donosimo odluke kao na autopilotu. Upravo zato je važno da povremeno zastanemo i zapitamo se: *Da li je ovo što vjerujem i dalje tačno? Da li ovaj način gledanja na stvari služi meni i drugima? Da li ima nešto što ne vidim ili nešto što mogu da promijenim kod sebe?*

Zdravo samo-preispitivanje ne znači sumnju u sebe na svakom koraku. Naprotiv, iza zdravog samo-preispitivanja stoji samopouzdanje i otvorenost ka promjeni. Ono predstavlja kapacitet da priznamo da nismo uvijek u pravu, i da iz toga ne izlazimo manji, već mudriji. A ovo nam u ogromnoj mjeri pomaže da stičemo nova znanja i vještine, učimo nove stvari i donosimo odluke koje su korisnije i nama i drugima.

#### Važan podsjetnik:



*Autentičnost nije sebičnost, i nipošto nije „radim šta hoću“. Autentičnost je preuzimanje odgovornosti da budemo u skladu sa sobom – čak i kad znamo da se to neće svima svidjeti.*

## ZAMKE AUTENTIČNOSTI – I KAKO DA IH PREVAZIĐEMO

Živjeti autentično je nekada komplikovano i teško, naročito u situacijama kada postoji neki problem koji treba riješiti. Postoje neke zamke u koje ljudi često upadaju i koje ih koče u tome da budu autentičniji lideri:

### 01. Perfekcionizam

Vjerovanje da vrijedimo samo ako ne griješimo ubija autentičnost. Iako ljudi često misle da je perfekcionizam pozitivna osobina koja se odnosi na nečiju veliku urednost i fokusiranost na detalje, perfekcionizam je zapravo set unutrašnjih uvjerenja da nipošto ne smijemo da pogriješimo, da sve uvijek mora da bude savršeno i da ako nije savršeno, onda uopšte ni ne vrijedi. Kao da ne postoji ništa između. Uz perfekcionizam često ide i takozvano "crno-bijelo mišljenje", u kome nemamo sposobnost da vidimo da postoji cijeli spektar stvari u sredini koji može da bude sasvim dobar. Prepoznaćeš perfekcionizam kod sebe ako teško sebi prštaš neke greške koje kod drugih jedva i primjetiš (tipa, čitaš emailove prije slanja po nekoliko puta da ti se ne bi potkrala neka greška u kucanju, a kada tebi stigne email u kome je zarez na pogrešnom mjestu, to ni ne konstatuješ i zaista ti nije važno). Da bismo se borili protiv perfekcionizma važno je da prihvatimo da su greške prirodan dio rasta i da naučimo da ih dočekujemo sa radoznalošću, a ne sa surovom samokritikom.

### 02. Pretjerano udovoljavanje drugima (people-pleasing)

Kada pravimo odluke samo da bismo se dopali drugima, gubimo kontakt sa sobom. Autentičnost traži da budemo spremni da nas neko ne odobri i da znamo da to možemo da podnesemo. Važno je da se podsjećaš da vrijediš bez

obzira na to da li drugi ljudi odobravaju stvari koje ti radiš, da su drugi ljudi odgovorni za svoja osjećanja i da nije tvoj zadatak da ih čuvaš od neprijatnosti, da je u redu da se neko nekada naljuti i da se onda o tome zrelo porazgovara i da, na kraju krajeva, ni ne možeš da udovoljiš svima, sve i da hoćeš.

### 03. Izbjegavanje neprijatnosti

Ponekad biti autentičan znači ići putem koji nije najlakši. Ali ako vjerujemo u vrijednosti koje nas vode, neprijatnost prestaje da bude prijetnja i postaje cijena koju plaćamo za dosljednost. Autentično liderstvo znači da treba da budemo spremni da otrpimo neku neprijatnost koja ide uz to da smo odabrali da živimo u skladu sa svojim sistemom vrijednosti. Na primjer, većini ljudi je neprijatno da postavljaju granicu i da kažu "ne" drugima, iako bi ovo nekada bilo važno uraditi. Ali to što je nešto neprijatno ne znači da ti nemaš kapacitet da kroz to nešto prođeš, već samo znači da ti treba malo pripreme, podrške i podsjećanja zbog čega ti je važno da tu neprijatnost otrpiš. Šta je veći cilj na kraju?

**Autentičnost nije talenat, niti urođena osobina. To je praksa, spremnost da sebe gledamo iskreno, sa znatiželjom i otvorenošću. Da budemo fleksibilni kad treba da rastemo i čvrsti kad znamo da nešto ima dublji smisao.**

## VJEŽBE ZA NJEGOVANJE AUTENTIČNOSTI U LIDERSTVU

### Otkrivanje sistema vrijednosti

Zapiši 5 do 7 vrijednosti koje su ti važne u radu (možeš i više ako želiš). Ako nisi siguran/na kako da to uradiš, možeš da koristiš sljedeća pitanja kao smjernice:



## AUTENTIČNOST

- Šta me pokreće u radu, čak i kad je teško?
- Koje osobine najviše cijenim kod lidera kojima se divim?
- Šta mi daje osjećaj smisla i ponosa u ovome što radim?
- Zatim, pored svake vrijednosti napiši:
- Kada sam je posljednji put praktikovao/la kroz neku konkretnu odluku ili ponašanje?
- Kada sam je zanemario/la? Zašto?

| Vrijednost? | Kada živim u skladu sa njom? | U kojim situacijama je zanemarujem? |
|-------------|------------------------------|-------------------------------------|
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |
|             |                              |                                     |

Odaberi neku od ovih vrijednosti koju želiš dodatno da razvijaš i postavi sebi mali izazov: šta možeš već ove nedjelje da uradiš da u liderstvu budeš malo više u skladu sa vrijednošću koja ti je važna, a koju si možda malo zapostavio/la?

*Primjer: možeš da zaključiš da ti je važna vrijednost u poslu otvorenost u komunikaciji, ali da primjećuješ da u posljednje vrijeme ima nagomilanih stvari koje ne govoriš svojim saradnicima. Onda možeš da osmisliš šta tačno možeš da uradiš na tu temu. Ako napišeš samo: "Razgovaraću sa osobom X", time nisi olakšao/la sebi. Umjesto toga, možeš da napraviš malo detaljniji plan koji bi izgledao otprilike ovako: "Razgovaraću sa osobom X o tome kako mi smeta što često kasni. U tom razgovoru ću ostati fokusiran/a na cilj, a to je da iskomuniciram nešto što mi je važno, i neću otvarati hiljadu drugih tema. Kada vidim da mi razgovor postaje težak, to ću i jasno reći, na topao i empatičan način i tražiću od sagovornika to što mi treba. Biće mi lakše ako za početak zapišem to što želim da kažem, kako bih sa sigurnošću vodio/la taj razgovor, siguran/na da neću ostati nedorečen/a".*



Na kojoj vrijednosti ćeš ti da radiš u narednih sedam dana, i na koji način?  
Napiši ovdje:

## AUTENTIČNOST U SVAKODNEVICI

Tokom narednih 5-10 dana, izaberi po jedan trenutak u kojem ćeš imati priliku da aktivno praktikuješ autentičnost, i odluči svjesno kako ćeš odgovoriti. To može biti situacija gdje:

- treba da postaviš granicu,
- da iskažeš mišljenje koje možda nije popularno,
- da priznaš da nešto ne znaš,
- da odbiješ nešto što ti nije u skladu sa sobom,
- ili nešto drugo što je tebi važno.

---

---

---

---

---

---

---



Nakon što u praksi provježbaš autentičnost, zapiši:

Šta se desilo?

Kako si postupio/la?

Kako si se osjećao/la poslije toga?

Da li bi nešto uradio/la drugačije sljedeći put?

## MIKRO-NAVIKE ZA AUTENTIČNOST

Autentičnost se gradi kroz male svakodnevne izbore. Evo nekoliko mikro-navika koje možeš da uključiš odmah:

- Počni sastanak tako što ćeš jasno reći kako se osjećaš (iskreno, ali sa mjerom).
- Ako nešto ne znaš, jednostavno reci to bez opravdavanja.
- Prije donošenja važne odluke, zpitaj se: da li je ovo u skladu sa tvojim vrijednostima ili pokušavaš da udovoljiš?
- Na kraju dana, zapiši jednu situaciju u kojoj si bio/la autentičan/na – i jednu gdje nisi, bez osude, samo sa radoznalošću.

---

---

---

---

# 03.

## EMPATIJA

Empatija je jedna od najvažnijih stvari koja nam je neophodna da bismo sa drugim ljudima mogli da se povežemo i negujemo bilo kakav odnos. Međutim, ona se ponekad svodi na ideju „budi fin prema ljudima“ ili „saslušaj druge“, što jeste dio priče, ali je suština empatije mnogo dublja i kompleksnija.

Kada govorimo o empatiji u liderstvu, zapravo govorimo o kapacitetu da osjetimo i razumijemo druge ljude, a da istovremeno i dalje ostajemo prisutni, centrirani i dovoljno stabilni da donesemo dobru odluku.

### ŠTA SVE NIJE EMPATIJA

Da bismo razumjeli empatiju do kraja, važno je da prvo razlučimo šta sve nije empatija, uprkos nekim učestalim zabudama. Empatija ne znači da se uvijek slažemo s drugima, niti da ih „popravljamo“ ili „spašavamo“. Štaviše, jako je važno da umijemo da zadržimo i negujemo empatiju i u trenucima neslaganja sa drugima.

Empatija nije aktivni napor da drugima „obrišemo“ emocije koje bi im mogle biti teške, da ih preusmjerimo na pozitivno razmišljanje ili da im objasnimo zašto ne treba da se osjećaju tako kako se osjećaju. Kada smo empatični, svjesno pravimo prostor da se druga osoba osjeća onako kako se osjeća i ne požurujemo je da mora odmah da smisli rješenje ili da bude bolje. Prosto smo tu.

Empatija nije ni preplavlivanje tuđim doživljajem. Ako zbog empatije počnemo da gubimo

kontakt sa sobom, da ne znamo gdje prestaju naše granice a počinju tuđe, onda to nije empatija, već emocionalna fuzija. A fuzija uvijek iscrpi i onemogućuje jasnoću.

Zbog toga je važno da razumijemo da **empatija bez granica nije ni funkcionalna, ni održiva**. Nije čak ni stvarna empatija. Prava empatija uključuje granicu, prisustvo i samo-regulaciju. Jednu stabilnu tačku u nama s koje možemo da se primaknemo drugome, ali da se ne izgubimo u njenoj/njenoj priči i da se ne „utopimo“ u tuđi doživljaj.

### DVIJE STRANE EMPATIJE: EMOCIONALNA I KOGNITIVNA

Da bismo razumjeli empatiju u potpunosti, važno je da razlikujemo njene dvije osnovne dimenzije:

#### 1. Emocionalna empatija

To je trenutak kada osjetimo nešto što je emocionalno povezano sa drugom osobom – tugu-jemo jer vidimo tuđu tugu ili osjetimo pritisak u grudima jer neko pored nas pati ili leptiriće u stomaku dok nam priča o nekom pozitivnom iskustvu. To je instinktivno, brzo i duboko povezano sa našim sistemom za prepoznavanje emocija i često podrazumijeva i tjelesnu senzaciju u odnosu na to šta nam sagovornik/ca priča. Emocionalna empatija je naša sposobnost da se povežemo sa iskustvom druge osobe tako što se povezujemo sa svojim emocijama i svojim iskustvima iz prošlosti.

# EMPATIJA

*Empatija kao važna  
vještina za povezivanje  
sa drugima*



## 2. Kognitivna empatija

Kognitivna empatija podrazumijeva sposobnost da razumijemo tuđu perspektivu, da se postavimo "u tuđe cipele" i da zamislimo kako se neko osjeća, čak iako mi trenutno ne osjećamo isto. Ovo znači da nečije iskustvo možemo logički da razumijemo, da imamo svijest o tome da je nekome nešto teško, bolno, tužno ili da izaziva ljutnju, iako se mi u istoj toj situaciji ne bismo osjećali tako i ne možemo emotivno da se povežemo sa tim.

Objekti ove komponente su jednako važne - emocionalna empatija nas povezuje sa ljudima, a kognitivna empatija nam pomaže da djelujemo jasno, bez "preplavljenosti" i da razumijemo motiv iza nečijeg ponašanja.

## EMPATIJA I KAD JE LAKO I KAD NIJE

Lako je biti empatičan kada su ljudi oko nas smireni, kada su saglasni s nama, kada njihove potrebe ne dolaze u konflikt s našim. Ali prava vještina empatije se testira u trenucima neslaganja. Šta kad neko donese odluku s kojom se ne slažemo? Kad dobijemo povratnu informaciju koja nas zaboli? Kad tim izrazi frustraciju na način koji u nama pokrene defanzivnost?

U tim trenucima, naša sposobnost da ostanemo empatični i otvorenog uma, bez da automatski idemo u odbranu, racionalizaciju ili osudu, postaje ključ liderstva koje povezuje, a ne polarizuje. Zbog toga je važno da umijemo da vježbamo vještinu empatisanja i u trenucima kada nam to prirodno ne bi padalo lako (vidi vježbe na kraju ovog poglavlja).

Empatija u liderstvu nam pomaže da:

- prepoznamo emocionalnu klimu u timu,
- razumijemo neizrečene potrebe iza ponašanja,

- reagujemo sa zrelošću umjesto iz impulsa,
- gradimo odnose u kojima su ljudi motivisani jer osjećaju da su viđeni i da su nam njihove potrebe važne

Empatija u liderstvu **ne** znači da:

- donosimo odluke da bismo udovoljavali drugima
- mijenjamo pravila da bi drugima bilo udobnije i lakše
- "spašavamo" ljude sa kojima radimo
- moramo logički da se slažemo sa drugima
- treba da izbjegavamo istinu jer bi se neko mogao osjetiti povrijeđeno
- sažaljevamo druge ljude

Lider koji zna da čuje, da osjeti, da ne umanjuje tuđe iskustvo, ali i da postavi granicu i vodi - stvara prostor psihološke sigurnosti, što je osnova za zdrave, motivisane timove.

## MALI VODIČ KROZ EMOCIONALNU PISMENOST

Empatija je neraskidivo povezana sa emocionalnom pismenošću - našom sposobnošću da prepoznamo, imenujemo i razumijemo emocije, kako svoje, tako i tuđe. Nažalost, puno ljudi kada priča o svom iskustvu govori stvari poput: "Dobro sam", "Okej je", "Osjećam se bezveze", "Nešto nisam baš najbolje" i slično. Ovo su generalizovani i široki opisi stanja u kojima nam je nekad teško da se u potpunosti izrazimo, ali i da zapravo umijemo da prepoznamo šta to stvarno osjećamo.

Drugi problem sa izražavanjem emocija stoji u opštem, pogrešno ukorijenjenom uvjerenju da se emocije dijele na "pozitivne" i "negativne". Međutim, ovo je duboko netačno, i čak može biti i opasno. Nijedna emocija nije sama po sebi

“pozitivna” ili “negativna”, ali možemo da pričamo o tome da li nam je neka emocija prijatna ili nije prijatna. Neobično je važno da napravimo ovu razliku, jer nam to pomaže da razumijemo i prihvatimo da su i neprijatne emocije, poput ljutnje ili tuge, jednako pozitivne i važne kao i priyatne emocije, poput radosti.

Da bismo ovo objasnili, možemo i da ilustrujemo primjerom. Tuga je emocija koju većina ljudi doživljava kao neprijatnu i uglavnom ne volimo da smo tužni. S druge strane, za radost ćemo reći da nam je priyatna emocija i volimo kada je osjećamo. Ako bismo posmatrali radost kao “pozitivnu” a tugu kao “negativnu”, to bi onda značilo da je radost = dobro, a da je tuga = loše. Međutim, da li je pozitivno da budemo radosni i prštimo od sreće na sahrani drage osobe? Da li je tuga “negativna” onda kada se tužne i bolne stvari dešavaju?

U liderstvu je važno da umijemo da razumijemo i prihvatimo da ljudi osjećaju širok spektar emocija, da su one nekad priyatne, a nekad neprijatne, i da je i jedno i drugo u redu. U redu je da je neko tužan ili ljut ako stvari nijesu ispile po njegovom/njenom, u redu je da se neko plaši promjene. Ovo ne znači da treba da izbjegavamo odluke koje mogu dovesti do ovakvih stanja, već samo znači da treba da imamo aktivnu svijest o emocijama, da razumijemo kako one mogu da se odraze na ponašanje i timsku dinamiku, da dobro promislimo o odlukama prije njihovog donošenja i da ponudimo prostor za sve emocije, bez pritiska i požurivanja da ljudi stalno moraju da se osjećaju priyatno.

Prema teoriji (Ekman, 1987.), postoji šest osnovnih ljudskih emocija:

- Radost
- Tuga
- Strah
- Ljutnja
- Iznenađenje
- Gađenje

Iz ovih “bazičnih boja” rađa se cijeli spektar emocija: tuga se grana u razočaranje, gubitak, melanholiju; ljutnja u frustraciju, ogorčenost, bijes; radost u zahvalnost, ponos, spokoj, i tako dalje. Što preciznije umijemo da ih imenujemo, to ćemo biti povezaniiji sa sobom i moći ćemo kvalitetnije da prepoznamo šta se dešava sa drugima.

Kada govorimo o emocijama, važno je da razumijemo još i ovo: naša emocionalna reakcija ponekad više govori o starim iskustvima koja smo imali, nego o trenutnoj situaciji. Nekada se stvari koje se dešavaju u sadašnjem trenutku “naslanjaju” na nešto iz prošlosti. Nekim ljudima je nesnosna pomisao da bi neko mogao da se naljuti na njih, i možda je to zato što su u djetinjstvu znali da ako se roditelji naljute, da će ih kažnjavati ili ignorisati. Nekim ljudima je teško da kažu šta misle, iako lider/ka pravi otvoren i bezbjedan prostor da svako može da se izrazi, zato što su tokom odrastanja bili obeshrabrivani da kažu svoje mišljenje ili da se izraze.

U liderstvu, to znači da moramo biti svjesni da ono što neko izražava ne mora biti direktan odgovor na nas i na stvari koje se sada dešavaju, već možda odjek nečeg dubljeg, starijeg.

## NAJVEĆI IZAZOVI EMPATIJE

### Zamjena empatije za people-pleasing

Kada pokušavamo da „spasimo” druge od njihovih emocija, ne dozvoljavamo im da prođu kroz iskustvo. Empatija ne znači da umjesto njih nosimo teret, već da stojimo pored njih dok ga oni nose.

### Preplavljenost tuđim emocijama

Ako nemamo izgrađene emocionalne granice, empatija nas može iscrpiti. Ovdje je važno da se podsjećamo: “Mogu da osjetim sa tobom, ali ne moram da osjećam umjesto tebe”.

## Nedostatak kapaciteta za neslaganje

Empatija ne zahtijeva slaganje. Možemo se ne složiti, a i dalje biti prisutni i puni poštovanja prema iskustvu druge osobe.

## VJEŽBE ZA RAZVIJANJE EMPATIJE U LIDERSTVU

### Proširi svoj emocionalni vokabular

Ovdje se nalazi lista nekih od emocija (naravno, ovo nijesu sve emocije, i možeš sam/a da dopišeš ako osjećaš da nešto nedostaje):

- **Radost** - ushićenje, zadovoljstvo, ponos, olakšanje, zahvalnost
- **Tuga** - razočaranje, nostalgija, bespomoćnost, usamljenost, očaj, povrijeđenost, potištenost
- **Strah** - zabrinutost, panika, nelagoda, nesigurnost, užas
- **Ljutnja** - frustracija, ogorčenost, iritacija, bijes, ljubomora
- **Gađenje** - prezir, odbojnost, gađenje prema sebi
- **Iznenadenje** - šok, zbunjenost, zaprepaštenost, oduševljenje

Dodatne nijanse:

- **Ljubav** - privrženost, toplina, nježnost, strast
- **Sigurnost** - smirenost, spokoj, povjerenje
- **Inspiracija** - divljenje, oduševljenje, motivacija
- **Stres** - napetost, iscrpljenost, zabrinutost
- **Krivica** - kajanje, grižnja savjesti, osjećaj odgovornosti
- **Sram** - stid, poniženje
- **Ljubomora** - posesivnost, zavist, nesigurnost



Tokom jedne radne sedmice, svaki dan zastani na kraju dana i zapiši:

Šta sam osjećao/la danas?

Šta mislim da su drugi oko mene osjećali?

Kako sam reagovao/la na njihove emocije?

*Empatija nije samo fina osobina. Ona je jedna od ključnih vještina savremenog liderstva. Ona traži prisustvo, emocionalnu regulaciju, radoznalost i granice. Iako može djelovati kao tiha sila, njeni efekti su duboki.*



## EMPATIJA KAD NIJE LAKO – VJEŽBA IZ EMPATIČNOG NESLAGANJA



Prisjeti se nedavne situacije u kojoj se nijesi slagao/la sa nečijim mišljenjem, ponašanjem ili stavom. Zapiši:

Šta sam mislio/la tada?

Koje emocije su se javile u meni?

Ako pokušam da uđem u „cipele“ druge osobe – šta ona možda doživljava?

Šta bih joj rekao/la da iskažem razumijevanje, čak i ako se i dalje ne slažem?

### Rečenice za empatiju: mikro-praksa u svakodnevnoj komunikaciji

Odaberi jedan dan u sedmici da svjesno vježbaš empatijski govor. U razgovorima, koristi makar jednu od ovih rečenica:

- „Zvuči kao da ti je ovo baš teško.“
- „Mogu da zamislim kako ti to djeluje frustrirajuće.“
- „Vidim da ti je stalo.“
- „Hvala ti što si to podijelio/la.“
- „Potpuno mi je jasno zašto se osjećaš...“
- „Naravno da ti je teško, nalaziš se u situaciji koja uopšte nije laka i razumijem zašto osjećaš...“
- „Žao mi je što prolaziš kroz to.“
- „U redu je ako sada ne želiš da razgovaramo o tome, razumijem da ti treba prostor.“
- „Dok te slušam, i sam/a osjećam...“
- „Šta bi ti trenutno prijalo od mene?“
- „Ne mogu da ti opišem koliko se radujem zbog tebe!“
- „Ako te dobro razumijem, osjećaš se ... zbog toga što se desilo.“

# 04.

## ASERTIVNOST

Postoji ta jedna tanka, često nevidljiva linija između toga da se umanjimo i prećutimo i toga da burno odreagujemo, između "povlačenja" i "napada". Na toj liniji stoji asertivnost.

Asertivnost nije ubjeđivanje, dominacija i bučnost. Nije borba, a nije ni povlačenje. Asertivnost je vještina da izražavamo sebe jasno, direktno i s poštovanjem, i prema sebi i prema sagovornicima. To je ona tačka na kojoj ne umanjujemo svoje mišljenje da bismo se dopali drugima, ali ni ne namećemo svoje mišljenje kao jedinu ispravnu stvar i ostavljamo prostor za drugoga da se izjasni i da ima drugačiji stav od našeg.

U liderstvu, ova vještina je dragocjena i neobično važna. Kada lider umije da se izražava jasno i sa uvažavanjem, tada se stvara atmosfera sigurnosti u timu, i time podstiče i druge na otvorenost u komunikaciji, jer svi znaju da mogu da očekuju fer pristup i zdrav dijalog. Ljudi su jasno svjesni gdje su granice, šta je očekivano, šta je poželjno, a šta je treba korigovati. Istovremeno, znaju da će biti saslušani i uvaženi, čak i ako postoji neslaganje i da će postojati prostor da se čuje i njihov glas. U timovima u kojima asertivnost vlada kao osnovni princip komunikacije ne postoji "tabu tema", o svemu može da se razgovara, i samim tim komunikacija postaje otvorenija, a saradnja bolja i snažnija.

### OKEJ-KORAL ASERTIVNOSTI: "JA SAM OKEJ, TI SI OKEJ"

Zamislamo na trenutak da svi nosimo u sebi jednu osnovnu predstavu o tome koliko vrijedimo,

i koliko vrijede drugi ljudi. U ovom kontekstu možemo da pričamo o nečemu što zovemo "okejstvo", odnosno koliko smatramo za sebe da smo okej i koliko smatramo za osobu sa kojom komuniciramo da je okej. Pod "okejstvom" se misli na to da svi ljudi bazično vrijede, da zaslužuju osnovno poštovanje i uvažavanje.

Ovdje je izuzetno važno **odvojiti biće od ponašanja** - nije svako ponašanje u redu, ne zaslužuje sve što uradimo divljenje i uzdizanje, ali samim tim što smo tu, što živimo, mi vrijedimo, uprkos svim svojim manama (na kojima svakako treba raditi) i svim svojim "ispadima sistema". Zdrava pretpostavka je da sam ja bazično okej i da su svi drugi ljudi takođe bazično okej.

Uvjerjenje da su drugi ljudi okej ne isključuje to da nam njihova ponašanja nijesu u redu i ne lišava nas prava na kritiku, ljutnju, kaznu i neslaganje, ali su sve te akcije uvijek iz poštovanja prema osobi.

Te unutrašnje pozicije čine nešto što u psihoterapijskom pravcu Transakciona Analiza zovemo **"egzistencijalne pozicije"**, i mogu se predstaviti kroz grafik inspirisan čuvenim **OK-koralom** Frenklina Ernsta.

*Asertivnost:  
snaga da govorimo  
istinu uz poštovanje*

ASERTIVNOST





Ove pozicije nijesu statične – mijenjaju se kroz iskustva, uvjerenja i odnose.

## JA SAM OKEJ, TI SI OKEJ (plus-plus pozicija)

Pozicija koja je konstruktivna i asertivna je ona u kojoj smo svjesni svojih potreba, želja, kvaliteta i prihvatamo sebe, istovremeno prihvatajući i druge sa njihovim kvalitetima i željama, čak i onda kada se razlikuju od naših. U ovoj poziciji istovremeno vladaju samopoštovanje i poštovanje drugog, samoljubav i ljubav prema drugima. Kada nastupamo iz plus-plus pozicije, tada komuniciramo otvoreno, ne izbjegavamo konflikt ali vodimo računa da je konflikt fer. Kritikuemo svoje ili tuđe ponašanje ("to što si uradio nije u redu") ali ne i svoju ili tuđu ličnost ("ti nisi u redu"), govorimo stvari na vrijeme, dajemo fer feedback (o ovome više u sljedećem poglavlju) i vodimo se načelom dobronamjernosti.

## JA SAM OKEJ, TI NISI OKEJ (plus-minus pozicija)

Ovo je pozicija do koje dolazi kada precjenjujemo sebe i/ili potcjenjujemo druge. U komunikaciji, ova pozicija veoma često vodi arogantnom i agresivnom stilu, a prema drugima, iz ove pozicije, nekada nastupamo ponižavajuće i prezrivo. Kada smo u ovoj poziciji, kod drugih kritikujemo i ponašanje i biće, a veoma smo osjetljivi na bilo koju kritiku na naš račun. Teško nam je da prihvatimo odgovornost i krivicu, vodimo računa samo o svojim potrebama, zanemarujemo želje i potrebe drugih.

Ponekad je ova pozicija zapravo samo maska kojom se branimo od dublje "minus-plus" pozicije, odnosno nadmenim i agresivnim stavom pokušavamo da nadomjestimo to što se osjećamo inferiorno i nemoćno.

## JA NISAM OKEJ, TI SI OKEJ (minus-plus pozicija)

U ovoj poziciji krećemo od pretpostavke da mi ne vrijedimo, a da drugi vrijedi, što u komuni-

kaciji može da dovede do pasivnog komunikacionog stila. Tada umanjujemo svoju vrijednost i važnost i/ili preuveličavamo vrijednost drugih ljudi. Najčešće se u ovoj poziciji osjećamo nevoljeno, nedovoljno, postićeno, a ovo ponekad može da bude praćeno i manjim ili većim stepenom anksioznost i depresivnosti. Jako često u ovoj poziciji primjenjujemo jednu od dvije tipične taktike – ili postajemo "ponizni i servilni", beskonačno udovoljavamo drugima pazeći da se ne zamjerimo, ili imamo tendenciju da se povlačimo i osamljujemo.

Često kada smo u ovoj poziciji okrivljujemo sebe i za ono za što nismo krivi, imamo problema da drugima postavimo granicu i kažemo "ne", trpimo određene stvari koje nam ne odgovaraju, ne zauzimamo se za sebe i plaši nas pomisao da bismo mogli da budemo nevoljeni ili odbačeni od strane drugih.

## JA NISAM OKEJ, TI NISI OKEJ (minus-minus pozicija)

Ponekad u komunikaciji sa drugima osjećamo opštu bezvrijednost i besmisao. Ovo vodi pasivno-agresivnom stilu komunikacije. Primjer pasivne-agresije je kada pitaš nekoga ko se ponaša uzrujano i ljuto šta mu je, a on/ona vam odgovori: "Nije mi ništa", ljutim glasom iz koga čujete da mu/joj definitivno jeste nešto.

U minus-minus poziciji ne cijenimo dovoljno sebe da se izborimo za svoje želje ili da objasnimo svoje viđenje stvari, a istovremeno ne cijenimo sagovornika dovoljno da se prema njemu ili njoj ponašamo sa poštovanjem i da ga/je udostojimo iskrenog odgovora i feedbacka.

## Zašto je ovo važno?

Težnja ka tome da budemo u autentičnom "ja sam okej, ti si okej" stavu nam pomaže da po-

većamo socijalnu inteligenciju. Ovo je osnovni temelj za zdravu komunikaciju. Pomaže nam da postavljamo zdrave lične granice, nalazimo balans između samopoštovanja i poštovanja drugih i negujemo fer odnose. U poslovnom okruženju, plus-plus pozicija (asertivnost) uliva sigurnost, pravi atmosferu transparentne i otvorene komunikacije i pomaže svima da bolje sagledaju trenutno stanje i željene korake za budućnost.

## MIT: ASERTIVNOST ZNAČI NELJUBAZNOST

Puno ljudi ima pogrešno uvjerenje da je asertivnost neljubazna. Ovo je možda najčešća zablude i dovodi do toga da neki ljudi izbjegavaju da budu asertivni i da kažu šta zaista misle, jer vjeruju da će tako povrijediti nekoga, da će izgledati hladno, grubo ili previše direktno. Ono što se zapravo desi je da ljudi pomiješaju asertivnost i agresivnost.

Istina je da asertivnost ne isključuje ljubaznost, štaviše, ona je njena najautentičnija forma. Ljudi koji stalno ugađaju drugima (people-pleasers) često misle da je ćutanje iz ljubaznosti vrlina. U stvarnosti, kada ne govorimo istinu o sebi, drugima oduzimamo priliku da nas zaista upoznaju. A kada ne postavljamo granice, teško da ih drugi mogu poštovati (jer ne znaju gdje su), što dovodi do toga da se u odnosima često osjećamo povrijeđeno i da nešto moramo da otpremo.

Ako stalno brinemo da li ćemo se nekome dopasti, lako upadamo u "ja nisam okej, ti si okej" poziciju. U tom prostoru ne govorimo "ne", ne tražimo, ne izražavamo ljutnju, a često ni zahvalnost. Asertivnost vraća balans: dozvoljava nam da budemo ljudi koji se autentično izražavaju,

a ne samo koji reaguju.

## A ŠTA KAD NAS EMOCIJE PREPLAVE?

Čak i najasertivniji lideri imaju trenutke kada ih emocije izbace iz ravnoteže. Tada je važno da napravimo prostor između osjećanja i reakcije.

Kada osjetiš da ti srce brže kuca, da ti je glas napet, da se tijelo priprema za napad ili povlačenje, tada je vrijeme da prosto staneš i uzmeš par trenutaka za sebe. Udahni, opusti vilicu, spusti ramena, i podsjeti se da uvijek možeš da biraš svoju reakciju.

Možeš koristiti tzv. **asertivnu pauzu**, odnosno neku konstruktivnu rečenicu kojom kupuješ vrijeme i time stvaraš prostor da odabereš svoju reakciju:

*Vidim da je ovo važna tema, i volio/voljela bih da joj pridem pažljivo. Trenutno osjećam da nemam kapaciteta da ovdje odreagujem onako kako zaista želim, a važno mi je da se vratimo na ovo. Da li ti je u redu da o ovome pričamo za pola sata (večeras, sutra..)*

## Zašto je ovo važno?

Ljudi ne čuju samo riječi. Oni osjećaju ton, način kako je nešto rečeno, mimiku, gestikulaciju... Ako govorimo iz straha, iz bijesa ili se povlačimo, drugi to osjećaju, čak i ako im ništa ne kažemo. Ali kada govorimo iz pozicije „ja sam okej, ti si okej“, onda naš glas nosi jasnoću, naš stav nosi čvrstinu, a mi se izražavamo kroz poštovanje.

Tada naše riječi ne povređuju, nego pokreću. Ne tjeraju, već otvaraju prostor za susret.



### *Nekoliko primjera asertivne komunikacije u liderstvu:*



*Cijenim tvoju posvećenost ovom projektu, ali moramo da povedemo računa o vremenskim okvirima. Hajde da zajedno vidimo kako možemo da ubrzamo procese.*

*Primijetio/la sam da često kasniš na sastanke. Znam da imaš dosta obaveza, ali to ometa tim. Možemo li da razgovaramo o tome šta ti je potrebno da to promijenimo?*

*Zahvalan/a sam ti na pozivu, ali za sada nemam kapacitet da preuzmem još jednu obavezu. Ako se nešto promijeni, javljam ti se.*

*Ovaj period mi je izazovan i biće mi važno da možemo da se oslonimo jedni na druge. Ako ti zatreba podrška – tu sam, a i meni će značiti ako mi se obratiš.*

*Razumijem tvoju perspektivu, i vidim šta želiš da postigneš. Moje mišljenje je drugačije, ali možemo da pronađemo tačku u kojoj možemo da se sretnemo.*

*Znam da je ovaj projekat važan, ali važno mi je i da održim ravnotežu između posla i privatnog života. Biću dostupan/na do 18h, a onda možemo da nastavimo sutra ujutru.*

*Želim da razgovaramo o ovoj temi u tonu koji je konstruktivan. Spreman/na sam da saslušam sve što želiš da kažeš, ali mi je važno da razgovor ostane uzajamno poštujući.*

*Imam drugačije viđenje ovog problema. Poštujem tvoj prijedlog i volio/voljela bih da podijelim svoj ugao – možda zajedno dođemo do još bolje opcije.*

*Ovaj zadatak mi je izazovan i mislim da bi mi značilo ako bi mogao/la da mi pomogneš u narednim koracima. Da li imaš prostora za to?*

*Čini mi se da se vrtimo u krug i ne dolazimo do konkretnih rješenja. Predlažem da pauziramo i ponovo se okupimo kasnije ili sutra sa jasnijom agendom.*

## VJEŽBE ZA JAČANJE ASERTIVNOSTI



### SAMO-REFLEKSIJA

Na kraju svakog dana, zapitaj se:

Da li sam danas u nekoj situaciji prećutao/la nešto važno?

Zašto sam to uradio/la? (Zbog straha od reakcije, nedostatka pravih riječi, da ne talasam ili nešto drugo?)

Šta bih mogao/la reći asertivno, da vratim svoj glas? Zapiši makar jednu rečenicu koju bi volio/la da si izgovorio/la, ali u asertivnoj formi.



### GOVORIM O PONAŠANJU, NE O OSOBI

Prisjeti se situacije u kojoj si imao/la konflikt s nekim. Zapiši:

Kako bi ta osoba mogla doživjeti tvoje riječi?

Kako da formulišeš poruku tako da kritikuješ ponašanje, ali ne i ličnost?

### Primjer:

Umjesto "Nikad ti se ne može vjerovati", probaj: "Kada se dogovorimo, a obaveza se ne ispoštuje, meni to stvara osjećaj nesigurnosti."



## VJEŽBE ZA SMANJENJE IMPULSIVNOSTI

Kad osjetiš da te neka situacija "izbacuje iz takta", prije nego odgovoriš, pokušaj ovo:

**1.**

Udahni 3 puta duboko.

**2.**

Postavi sebi pitanje: *"Šta je moj cilj?"*

**3.**

Koristi fraze koje zadržavaju dostojanstvo i tebi i sagovorniku.

### Primjeri:

- Vidim da imamo različita viđenja i hajde da to razjasnimo.
- Zbunilo me ono što si rekao/la, želim da provjerim da li sam dobro razumio/la.

---

---

---

---

---

---

# 05.

## FEEDBACK

*Feedback - ogledalo koje njeguje rast*

Zamisli da svakog dana hodaš kroz šumu, ali bez mape. Nemaš predstavu da li ideš u dobrom smjeru, da li si već u krugu, da li nešto propuštaš, i tako sve dok ne sretneš nekog ko ti kaže: "Vidi, ovaj put kojim ideš je dobar. Ali nesvjesno biraš putanju koja je duža, a možeš da dođeš do cilja i efikasnije, hajde da ti pokažem gdje je lakši put."

To je feedback. Ne sud. Ne etiketa. Ne kazna. Posmatraj feedback kao konkretni putokaz koji može pomoći drugome da te bolje razumije i da zna u kojoj tačno oblasti može da poraste.

### Zašto je feedback važan?

U svakom odnosu, a naročito u liderstvu, **ne postoji rast bez feedbacka**. Ljudi ne mogu da pročitaju misli, da znaju da li idu u pravom pravcu, da li je njihov doprinos viđen, prepoznat i šta treba da promijene.

Bez feedbacka se razvija tišina. A u tišini rastu nesigurnost, pogrešna tumačenja i frustracija. S druge strane, dobar feedback gradi odnos i daje sigurnost. I čak i kad je feedback korektivan, on poručuje: "Ti si mi važan/važna. Zato ti ovo i govorim."

### ŠTA SVE NIJE, A ŠTA JESTE FEEDBACK?

Iako se često tumači kao "povratna informacija", feedback je mnogo više od toga. Da bi informacija mogla da ima karakteristiku feedbacka, ona u sebi mora da sadrži neku razvojnu preporuku, nešto što može pomoći pojedincu da se unaprijedi i da u budućnosti obavlja svoj

posao još kvalitetnije. Na primjer, ako kažeš kolegici: "Baš je loš izvještaj koji si napisala", to tehnički jeste povratna informacija, ali nije feedback jer ovako formulisana rečenica ne sadrži u sebi nikakvu poruku za unaprjeđenje. Fer i kvalitetan feedback će biti izrečen sa poštovanjem i dobrom namjerom, iz "ja sam okej, ti si okej" egzistencijalne pozicije.

### Feedback nije:

- pasivno-agresivna poruka u prolazu,
- gomilanje kritika bez ponuđenog pravca,
- ogorčenost u pakovanju "iskrenosti" ("ja sam samo brutalno iskren/a")
- "rekao/la sam ti već hiljadu puta..."

### Feedback je:

- konkretna informacija o ponašanju ili učinku,
- data s namjerom razvoja (ne dominacije),
- jasna, pravovremena i dobro strukturirana poruka,
- komunikacija koja otvara prostor, a ne zatvara vrata,
- komentar na tuđe ponašanje, a ne na ličnost.

Ponekad je lakše da damo feedback ako imamo neki šablon koga se držimo. Zbog toga može da bude olakšavajuće davanje feedbacka u pet koraka.

## 1. Počni sa nečim prijateljskim

Važno je kada daješ feedback da sagovornik prepozna da daješ feedback iz dobre namjere i zato što ti je osoba prekoputa važna. Uvijek je korisno kada počnemo tako što ćemo nekome prijateljski reći zbog čega nam je važan/na i zbog čega ga/je cijenimo. Kada napraviš prijateljski uvod, stavi tačku (u verbalnoj komunikaciji je to mala pauza) i nastavite dalje. **Važna napomena:** nemoj nipošto da nakon ovog koraka kažeš "ali" i predeš na sljedeći! Stavi tačku (u govoru), udahni i onda pređi na sljedeću rečenicu.

## 2. Opis ponašanja

Šta se tačno desilo? Kada? Kako tačno je osoba to uradila? Dakle, u ovom koraku još uvijek nema prostora za bilo kakve subjektivne doživljaje. Na primjer, nije dobro da kažeš "bio si grub prema meni na sastanku" jer time rizikuješ da će druga strana reći "nisam bio grub". Možda se tvoja i njihova definicija grubosti prosto ne poklapaju. Zbog toga je bolje da opišeš šta se tačno desilo. "Na sastanku koji smo imali jutros, povisio si ton kada si mi se obraćao i 3 puta sam nešto pokušala da kažem, a ti si me prekinuo".

## 3. Subjektivni doživljaj

Ovdje je magična rečenica: "Kada ti uradiš zzzzz, onda se ja to doživljavam yyyyyy". Na primjer: "Kada ti vičeš i prekidaš me, onda ja to doživljavam kao da si grub i agresivan, kao da me ne poštuješ i to na mene djeluje ponižavajuće". U ovom koraku imaš prostor da detaljno opišeš kako se ti osjećaš zbog tuđeg ponašanja, šta misliš o tome, kako problem izgleda u tvojoj glavi.

## 4. Preporuka

Sada je prostor da osobi daš šta smatraš da bi trebalo da uradi UMJESTO onoga što je uradila. Dakle, nije dovoljno da samo kažeš nekome šta nije u redu, već je jedino fer i da objasniš ŠTA TAČNO želiš ili misliš da bi bilo dobro umjesto toga. "Molim te da obratiš pažnju na to da me tretiraš kao i ostale kolege i da mi kažeš ako postoji neki problem koji treba da riješimo zajednički".

## 5. Ostavi sagovornika/cu u dobrom raspoloženju

Završi feedback nečim podržavajućim, ostavi osobu u dobrom stanju. "Vjerujem da imaš dobru namjeru prema meni i ovo ti govorim jer znam koliko si generalno super kolega i stalo mi je da i naš odnos bude što bolji, bez guranja pod tepih".



*Dodatno objašnjenje za 2. i 3. korak (zato što je ovo dio gdje ljudi najčešće naprave grešku)*

Kada želimo da drugima ukažemo na neko ponašanje, važno je da znamo razliku između ličnog utiska i objektivnog zapažanja – jer od toga zavisi kako će naša poruka biti doživljena.

- Objektivno zapažanje je konkretno, jasno, činjenično. Oslanja se na to šta se desilo, kada i kako, bez lične interpretacije.
- Lični utisak je ono što mi mislimo o tome što se desilo i često je sa primjesom emocije, očekivanja, pa ponekad i osuđivanja.

- Recimo da neko zakasni na sastanak.
- Objektivno zapažanje: *“Na današnji sastanak si došao 15 minuta kasnije.”*
- Lični utisak: *“Opet si neodgovoran kao i uvijek.”*

Objektivno zapažanje otvara prostor za razgovor i druga osoba ima puno bolju šansu da nas realno čuje, a lični utisak zatvara vrata, jer nas stavlja u poziciju sudije, sagovornicima odmah “prilijepi etiketu” i često podiže tenziju u komunikaciji.

Zbog svega ovoga je izuzetno važno da u strukturi davanja feedback ove dvije stvari jasno razdvojimo, odnosno da prvo kažemo objektivno zapažanje (drugi korak), a tek onda da kažemo osobi kako se to ponašanje odrazilo na nas ili kako ga mi tumačimo.

## Kada feedback dolazi ka nama...

Ako ćemo da budemo potpuno iskreni, nije lako dati drugome feedback, ali isto tako nije lako ni čuti feedback od drugih. I najmekši,

najdobronamjerniji feedback ponekad može da probudi u nama nelagodu, odbranu, stid, otpor, ljutnju... Ali lider/ka koji uči da prima feedback sa znatiželjom, gradi neprocjenjivu vještinu - i za odnose, i za rast.

Evo nekoliko smjernica za primanje feedbacka:

### 1. Ne prekidaj:

čak i ako se ne slažeš, pusti osobu da završi to što ima da kaže i nemoj da reaguješ prije vremena i da prekidaš sagovornika/cu. Daj sebi priliku da čuješ sve.

### 2. Daj sebi vremena da obradiš informaciju:

nije potrebno da odmah reaguješ. Možeš reći: “Hvala ti što si ovo podijelio/la. Želim malo da razmislim o tome pa da se vratimo na razgovor.”

### 3. Odvoji sadržaj od tona:

možda ti se ne sviđa kako ti je nešto rečeno, ali to ne znači da šta je rečeno nije vrijedno razmatranja.

### 4. Budi radoznao/la prema sebi:

“Zašto me ovo dotaklo? Šta u sebi pokušavam da odbranim? Da li ovdje ima nešto što mogu da unaprijedim?”

### 5. Ne moraš da se složiš sa svime što ti drugi kažu:

dovoljno je da pokažeš otvorenost. Feedback nije naredba. Važno je da čuješ šta neko ima da ti kaže, da iskreno razmisliš, i da vidiš da li nešto od rečenog želiš da usvojiš.

#### Mali savjet:



Prije nego što kreneš da nekome daš feedback, postavi sebi pitanje: “Koji je moj trenutni cilj sa ovim feedbackom? Šta želim da postignem?” Ako je odgovor na ovo pitanje kažnjavanje, osveta, da “izdušiš” ili nešto toga tipa, onda nije pravi trenutak za feedback. Ali ako je odgovor razumijevanje, unaprjeđenje odnosa ili posla, traženje rješenja ili nešto slično, onda je tajming dobar. Jako je važno da feedback daješ onda kada osjećaš da možeš da pristupiš iz iskreno dobre namjere (i prema sebi i prema osobi kojoj daješ feedback).

## VJEŽBE ZA RAZVIJANJE VJEŠTINE DAVANJA I PRIMANJA FEEDBACKA

### Feedback u 5 koraka

Odaberi jednu osobu iz poslovnog okruženja kojoj želiš da daš feedback – to može da bude neko kome želiš da izraziš zahvalnost i priznanje, ili neko s kim želiš da iskomuniciraš neku poteškoću ili nešto što te “žulja”. Daj toj osobi

feedback prateći korake koji su gore navedeni. Zapiši to što želiš da kažeš prije samog razgovora, jer ti to pomaže da održiš jasnoću i da imaš jasnu strukturu u razgovoru.



#### SAMO-REFLEKSIJA

Zapiši odgovore na sljedeća pitanja:

Kako najčešće dajem feedback: direktno, indirektno, kroz šalu, u ljutnji, uz odlaganje...?

Koji mi je aspekt feedbacka najizazovniji (iskrenost, struktura, ton, izbor trenutka...)?

Kakvu reakciju obično očekujem od sagovornika – i kako reagujem ako to ne dobijem?

### Primi feedback bez “odbrane”

U naredna tri dana, zamoli jednu osobu (kolegu, nadređenog, saradnicu) da ti da iskren feedback na tvoj rad, stil komunikacije ili način donošenja odluka. Tvoj zadatak je:

- da slušaš bez prekidanja,
- da se ne objašnjavaš odmah,
- da na kraju samo kažeš: “Hvala ti što si ovo podijelio/la. Treba mi malo vremena da to razmislim o ovome što sam čuo/la, ali jako cijenim tvoju iskrenost.”

# 04.

## TRANSPARENTNOST

Transparentnost u liderstvu je nešto mnogo više od toga da kažemo istinu. Ona je namjerna, odgovorna i kontinuirana praksa u kojoj lider/ka njeguje atmosferu otvorene komunikacije, uzajamnog povjerenja i poštovanja. Transparentni lideri ne ostavljaju svoj tim da nagađa i da se predugo pita šta se dešava. Oni dijele važne informacije pravovremeno, jasno komuniciraju očekivanja i ne bježe od neprijatnih razgovora.

### Šta sve podrazumijeva transparentno liderstvo?

#### 1. Otvorena i iskrena komunikacija

Transparentni lideri ne koriste komunikaciju da bi prikriili stvari, uljepšali istinu ili manipulirali. Umjesto toga, biraju da budu jasni, direktni i poštjeni, čak i kada je poruka teška.

#### 2. Dijeljenje informacija

Lideri koji su spremni da podijele sa timom šta se dešava, zašto i šta se planira dalje, razvijaju osjećaj uključenosti, gdje članovi tima imaju utisak da mogu jasno da prate šta se dešava. Ljudi ne moraju da se slažu sa svakom odlukom, ali generalno žele da budu u toku i ovo im daje osjećaj sigurnosti u timu.

#### 3. Njegovanje kulture feedbacka

Transparentnost ne ide bez otvorenosti za feedback. Lideri koji su spremni da primaju i daju povratne informacije (i podstiču i druge da to rade), bez potrebe da sve kontrolišu, stvaraju kulturu u kojoj učenje i otvorena komunikacija postaju zajednički proces.

#### 4. Jasno iskomunicirana očekivanja

Kada lideri jasno kažu: "Ovo mi je važno. Ovako to vidim. Ovo očekujem od tebe", time stvaraju okvir u kojem ljudi u timu znaju gdje su i na čemu su. Ne nagađaju i ne troše energiju na "čitanje između redova".

#### 5. Reagovanje kada postoji problem

Transparentni lideri ne izbjegavaju neprijatne situacije. Ako postoji napetost u timu, nesporazum ili problem u saradnji, znaju da treba da reaguju - otvoreno, asertivno i na vrijeme.

### Zašto je transparentnost važna?

Kada lider/ka njeguje transparentnost:

- Povećava se povjerenje u timu
- Stvara se osjećaj sigurnosti
- Postoji jasniji zajednički cilj
- Raste uključenost i motivacija
- Jačaju odnosi u timu

### Kako možeš da budeš transparentniji/a?

Za početak, redovno komuniciraj sa timom o odlukama koje donosiš. Čak i kada je odluka samo tvoja i nije bilo prostora da se i drugi uključe u odlučivanje, objasni zašto. Ljudi će lakše prihvatiti ono na šta nijesu uticali ako razumiju kontekst.



# TRANSPARENTNOST

*Transparentnost:  
Glas koji gradi  
povjerenje*

Dalje, budi jasan/na u tome šta očekuješ od svog tima. Precizna očekivanja ne guše slobodu, naprotiv, ona stvaraju jasne granice unutar kojih se slobodno djeluje. Objasni timu šta ti je potrebno od njih, šta su poželjna i nepoželjna ponašanja, na koji način ćete se nositi sa teškim situacijama i kako očekuješ da se oni postave prema poslu.

Isto tako, pokaži spremnost da čuješ i ti njih. Pozovi članove tima da i oni budu otvoreni. Da bi ovo bilo uspješno, moraš biti prisutan/na sa svojim timom, vježbati da sa smirenošću čuješ i stvari koje ti se ne dopadaju i aktivno i posvećeno raditi na tome da sa svojim timom njeguješ stabilan odnos. Za početak, možda ti može pomoći da pitaš: "Kako vi vidite ovu situaciju?" ili "Šta bi vam pomoglo da se osjećate sigurnije u ovom procesu?"

I za kraj, razvijaj zdrav odnos prema greškama. Transparentnost podrazumijeva da greške nijesu sramota, već prilika. Ako lider/ka kaže: "Ovo nije ispalo kako smo zamislili, hajde da vidimo zašto", kreira se prostor za razvoj, ne za strah. Određene greške će se u svakom poslu uvijek pojavljivati i važno je da umiješ da procijeniš da li je greška prosto posljedica ljudskog faktora ili dolazi iz zlonamjernosti i lošeg odnosa prema poslu.

## TRANSPARENTNOST NIJE ISTO ŠTO I APSOLUTNA OTVORENOST BEZ IKAKVE ZADRŠKE

Ponekad, u želji da budemo iskreni, možemo da se "zaletimo" u nešto što zapravo nije transparentnost, već prekomjerno dijeljenje ili emocionalno istresanje. **Transparentnost ne znači da sve mora odmah da se kaže, svi-**

**ma, u svakoj situaciji.** Ona podrazumijeva da imamo unutrašnji kompas: "Da li ova informacija služi timu? Da li je vrijeme pravo? Da li sam je preradio/la u sebi da je mogu prenijeti odgovorno?"

*Na primjer, ako postoji potencijalna promjena u organizaciji, ali još uvijek ništa nije potvrđeno – možda nije vrijeme da se saopšti "nešto se šuška". Umjesto toga, možeš reći: "Postoje neka razmatranja na nivou uprave. Čim budemo imali konkretne informacije, znaćete ih među prvima."*

Ili ako si i sam/a još uvijek pod velikim nabojem emocija zbog neke odluke, nije vrijeme da to prenosiš timu u sirovom obliku. Možda je iskrenije da kažeš: "Imam snažne emocije oko ovoga i treba mi par dana da sagledam situaciju, pa možemo da pričamo kad se meni slika u glavi iskristališe."

Vježbanje transparentnosti znači da vježbamo ličnu zrelost, da učimo da budemo prisutni, da se suočavamo sa stvarima, da prihvatamo (svoje i tuđe) greške. I kao i za sve ostalo u ovom priručniku – nemoj da posmatraš stvari crno-bijelo. Niko nije transparentan 0% ili 100%, ono što je cilj je da sam/a sagledaš gdje u tvom timu postoji prostor da se nešto malo unaprijedi i poboljša, i da onda svjesno uložiš vrijeme i energiju u to.

Transparentnost nekada može da bude teška i ne znamo odakle da počnemo da radimo na tome da budemo transparentniji, ali sljedeća pitanja za samo-refleksiju ti mogu pomoći da sagledaš kako ti trenutno doživljavaš transparentnost i šta može da se promijeni:



1.

Kada se ustručavam da budem potpuno iskren/a sa timom, šta me zapravo koči?

2.

Da li vjerujem da moj tim može da nosi neprijatne ili kompleksne informacije (i zašto da ili ne)?

3.

Šta mislim da će ljudi pomisliti o meni ako im pokažem da nisam siguran/na ili da nešto još ne znam?

4.

Na koji način trenutno gradim povjerenje u timu? Da li je to dovoljno?

5.

Da li postoje informacije koje često zadržavam za sebe? Zašto?

6.

Koje vrijednosti mi mogu pomoći da bolje izaberem kako i kada da nešto podijelim?

### Vježba

Da li je ova informacija spremna za dijeljenje? Prije nego podijeliš neku informaciju s timom, prođi kroz ovaj mini filter:

- Da li je informacija provjerena i dovoljno jasna da je mogu prenijeti odgovorno?
- Da li mogu ovu poruku da prenesem bez emocionalnog "istresanja"?
- Da li će ova informacija pomoći timu da bolje razumije kontekst, prioritet ili pravac?
- Da li ova poruka dolazi iz namjere da se povežem i izgradim povjerenje?
- Ako još nisam spreman/na da podijelim, da li sam okej sa tim da kažem: "Postoji nešto što se trenutno dešava, želim prvo da to razjasnim u sebi pa ćemo pričati" i na taj način ipak ostanem u kontaktu sa timom?



Ako si stigao/la do ovog dijela vodiča, vrijeme je da staneš na trenutak i udahneš duboko. Već to što si se upustio/la u čitanje, razmišljanje i možda već poneku malu promjenu, govori da si lider/ka koji/a svjesno bira da raste, uči i doprinosi.

Možda su ti neki od pojmova bili poznati, neki potpuno novi. Možda su neki primjeri rezonovali sa tobom, a neki izazvali otpor ili nesigurnost. Sve je to u redu. Ovaj vodič nije napisan da te natjera da budeš savršen/a, već da te pozove da budeš iskren/a prema sebi, da pogledaš gdje se nalaziš sada i gdje želiš da ideš dalje.

Teme o kojima smo ovdje pisali nijesu recepti, nijesu obaveze, nije jedini ispravan način da se nešto uradi. Posmatraj ovaj priručnik kao poziv - da malo pažljivije slušaš, da malo mekše i odlučnije reaguješ, da malo hrabrije kažeš ono što ti je važno.

Ne moraš da uradiš sve odjednom. Dovoljno je da počnes od jedne male stvari, pa onda još jedne. Jer liderstvo koje mijenja svijet četo ne počinje velikim i grandioznim gestovima, već sasvim malim i običnim "izvini", "hvala" i "ajde da probamo drugačije".

# SREĆNO!