

Vođenje sa snagom povjerenja i suosjećanja

Izv. prof. dr. Živa Veingerl Čič

DANAŠNJI FOCUS

- Što je povjerenje/nepovjerenje?
- Zašto je povjerenje važno na radnom mjestu?
- Povjerenje u vođe - potreba ili moda
- Kako izgraditi povjerenje kao vođa?
- Važnost suosjećanja u vođenju

Definicija **povjerenja**

- Psihološko stanje koje uključuje namjeru prihvatiti ranjivost na temelju pozitivnih očekivanja o namjerama ili ponašanju drugih. (Rousseau i sur. 1998: 395)
- Uvjerenje da je netko sposoban, voljan učiniti ono što se od njega očekuje ili uvjerenje da je netko pošten, iskren (SSKJ).
- Kad nekome vjerujemo, osjećamo se SIGURNO podijeliti ono što je za nas važno. (Feltman 2020)

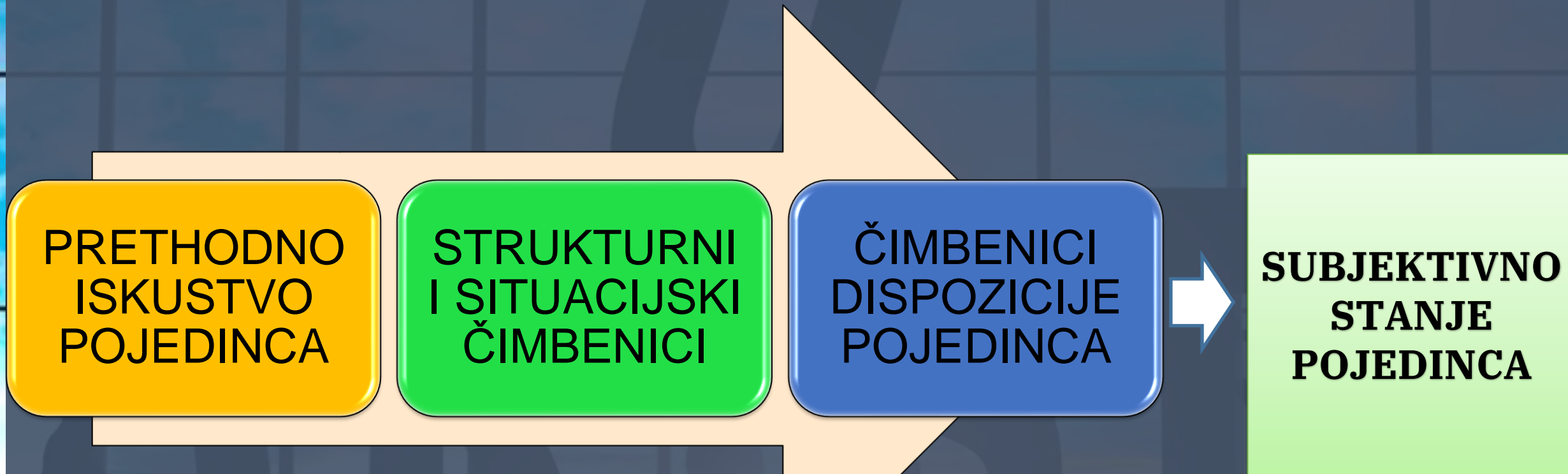
VRSTE POVJERENJA

KOGNITIVNI
OBLIK
POVJERENJA

POVJERENJE
SRCEM

(Boštjančič, 2023)

PROCES POVJERENJA



(Boštjančič, 2017)

ZAŠTO SE LJUDI ODLUČUJU VJEROVATI?

Ako je pojedinac...

- kompetentan i sposoban u svom poslu
- dobronamjieran u svojim aktivnostima i odlukama prema drugima
- S osobnim integritetom
- Kada vjerujemo, sigurni smo da će druga strana razmotriti naše potrebe i pošteno se odnositi prema nama.

Dietz in Den Hartog

ŠTO NAS MOTIVIRA DA VJERUJEMO DRUGIMA?

Iskrenost

- Iskrenost je procjena da ste pošteni, da kažete ono što mislite i mislite ono što govorite.

Pouzdanost

- Je procjena da ispunjavate obveze koje ste dali.

Kompetentnost

- Sposobni smo učiniti ono što radimo ili predlažemo.

Briga

- Pri donošenju odluka i akcija, vodimo računa o interesima drugih ljudi, ali i o vlastitim.

OSOBA VRIJEDNA POVJERENJA

JE
ETIČKA

IMA
INTEGRITET

RIJETKO
LAŽE

DOBRONAMJERNA

SRETNIJA

(Boštjančič, 2023)

NEUROZNAANOST POVJERENJA



OKSITOCIN



TRUST

- Nepovjerenje je u osnovi suprotnost povjerenja, jer predstavlja izbor da ne postanete ranjivi prema postupcima druge osobe.

NEPOVJERENJE

- Nepovjerenje odražava strah da će druga osoba loše upravljati, oštetiti, uništiti i iskoristiti ono što smo joj povjerali za vlastitu dobrobit.

Tražimo
načine da
zaštitimo ono
što cijenimo.

Zašto je povjerenje važno na poslu?

- Ako nema povjerenja, ne možemo graditi zdrave timove
- Voditelji od povjerenja donose značajne prednosti organizaciji, uključujući povećani angažman zaposlenika, inovativnost i produktivnost,
- Povjerenje također omogućuje ljudima da imaju veći utjecaj na druge – što je važno ne samo za vođe, već i za radnike na svim razinama.
- Tvrtke s kulturom visokog povjerenja financijski su uspješnije od onih bez nje.
- Nedostatak povjerenja je najveći trošak u organizacijama

(SHRM, 2018)

ŠTO JE POVJERENJE U VOĐE?

- Povjerenje u vođe znači da zaposlenici u organizaciji vjeruju da su njihovi vođe pouzdani.
- Kad zaposlenici vjeruju svojim vođama, vjeruju da su sposobni donositi odluke koje uzimaju u obzir njihove najbolje interese.
- Nekaterе osobine pouzdanog i vrijednog povjerenja vođe uključuju posvećenost dužnostima i odgovornostima, suosjećanje i iskrenost pri uključivanju članova tima te stručnost u njihovom radu.

Indeks povjerenja u voditelje za godinu 2023.

= jedinstvena mjera povjerenja

INDEKS
Povjerenje u top
menadžment

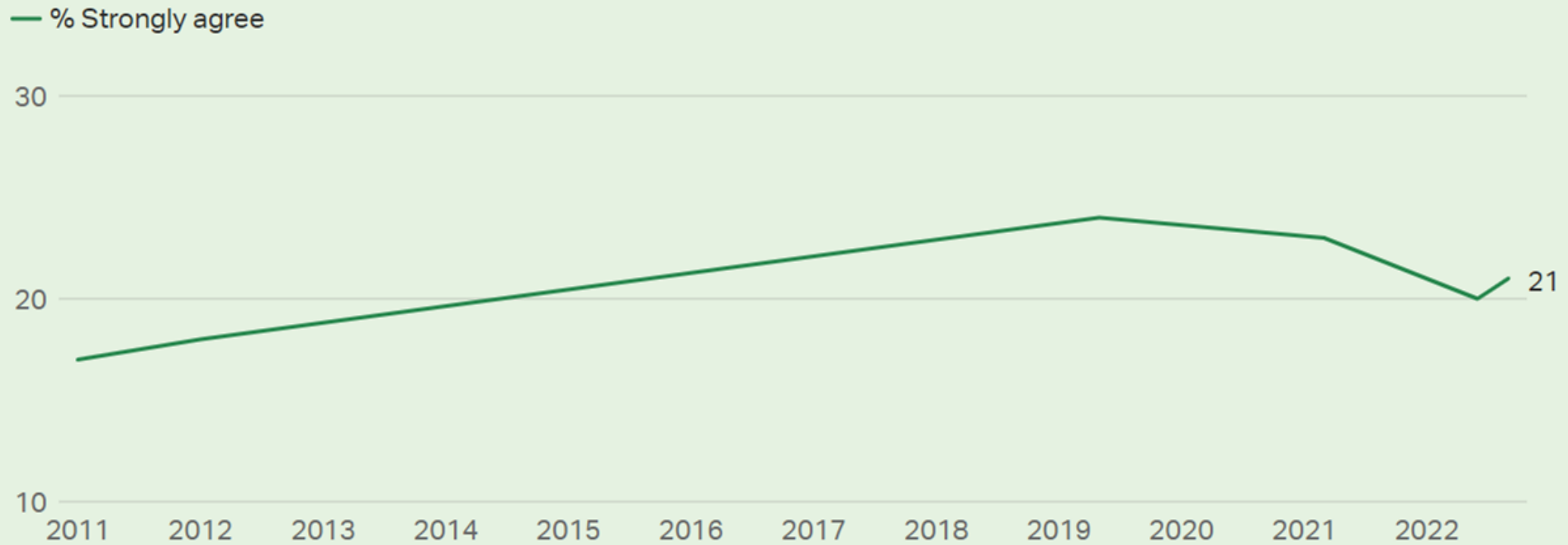
62 %

INDEKS
Povjerenje u
vođe

67 %

(SHRM., 2024)

Povjerenje zaposlenika u vođe



[Get the data](#) • [Download image](#)

GALLUP

Vjerovanje vođama....

74 %
Manje
stresa

106 %
Više
energije
na poslu

50 %
Veća
produktivnost

40 %
Manje
izgaranja

13 %
Manje
bolovanja

76 %
Veći
angažman
zaposlenika

(SHRM., 2022)

Faktori povjerenja

Linijski vođe



Source: Index of Leadership Trust 2023 • [Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

PONAŠANJE ZAPOSLENIKA KOJE UKAZUJE NA POVJERENJE

Suradnja



Sudjelovanje u razgovorima



Dijalog i rasprava o idejama



Slušanje



Slobodna komunikacija



Podrška drugima



Zajedničko korištenje informacija



Ponuda ideja



ZAŠTO JE POVJERENJE U VOĐE VAŽNO?

Dobrobit na
radnom mjestu

Otvorena
razmjena ideja

Povratne
informacije

Veće ulaganje
truda

Dobrovoljno
preuzimanje
dodatnih zadataka
i odgovornosti

AKO NEMA POVJERENJA IZMEĐU ZAPOSLENIKA I MENADŽERA...

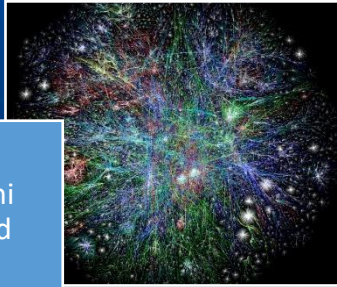
- Zaposlenici neće raditi učinkovito i neće htjeti donijeti odluku
- Tražit će odobrenje za svaku sitnicu i neće biti spremni raditi dodatni posao ako nisu sigurni hoće li ih drugi podržati
- Bojat će se podijeliti loše vijesti
- Ako vjeruju da ih menadžeri neće podržati ili da će preuzeti zasluge za njihove ideje, neće ponuditi ideje za nove proizvode ili procese

PONAŠANJA ZAPOSLENIKA KOJA UKAZUJU NA NEPOVJERENJE

Branimo se



Izravni napad



Upiranje



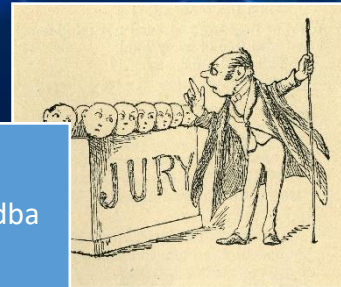
Kriviti druge



Jadikovanje



Prosudba



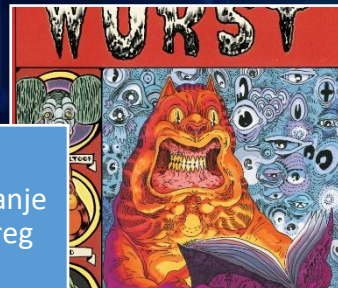
Izbjegavajući/
Ignoriranje



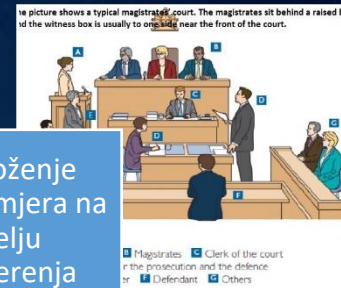
Prikrivanje
informacija i
ideja



Iščekivanje
najgoreg



Obrazloženje
zaštitnih mjera na
temelju
nepovjerenja



TRUST

**Kada nepovjerenje postane dio ORGANIZACIJSKE
KULTURE, ono dovodi do razrađenih
MEHANIZAMA KONTROLE.**

LENCIONI PIRAMIDA

DISFUNKCIONALNI TIM

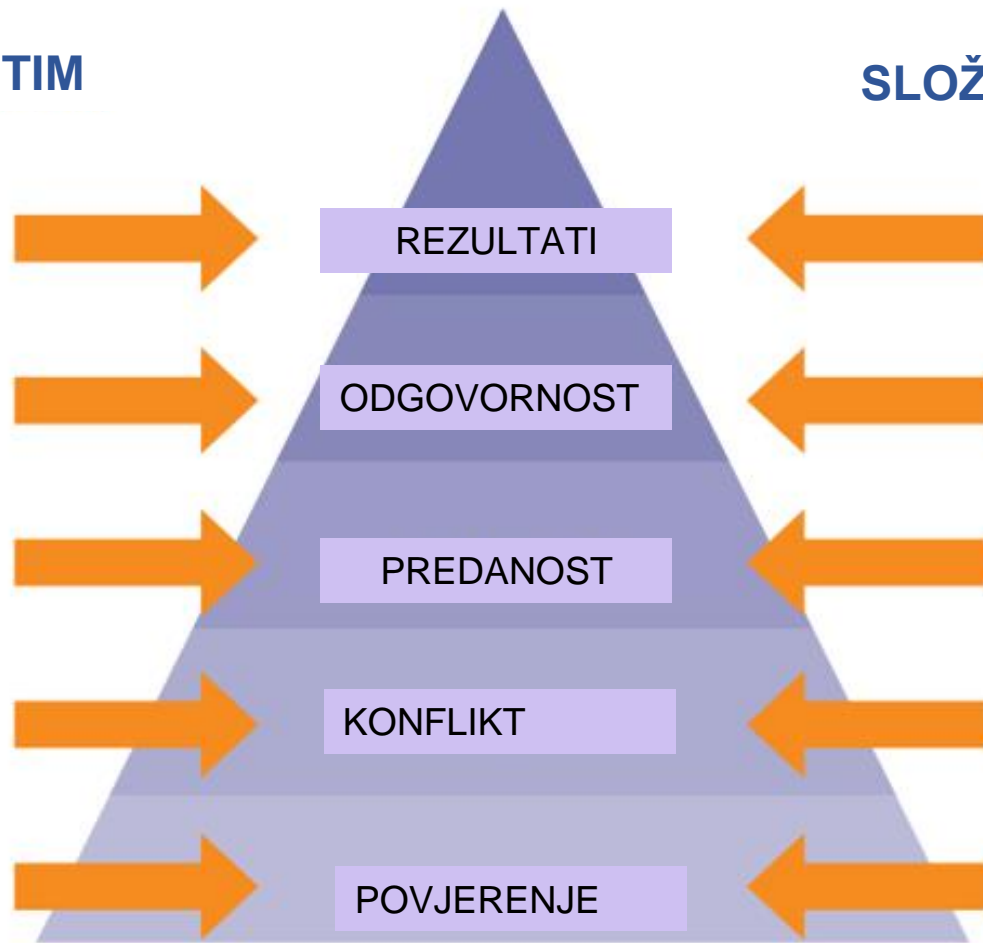
fokus na status i ego

niski standardi
izbjegavanje
odgovornosti

nedostatak predanosti

strah od sukoba i
umjetna harmonija

nedostatak povjerenja i
osjećaj nesigurnosti



SLOŽNI TIM

fokus na timske
rezultate

odgovornost

Visoki stupanj
uključenosti i predanosti

Otvorena diskusija i
konstruktivni sukobi

Povjerenje i
varnost

Trokut povjerenja

AUTENTIČNOST

"Poznajem tvoje pravo ja"

LOGIKA–
*Znam da znaš i
možeš.*

EMPATIJA *"Znam da ti
je stalo do mene i mog
uspjeha"*

(HRB, 2000)

Empatija

A woman in a dark suit and glasses is pointing upwards with her right hand, appearing to be in the middle of a presentation or meeting. She is looking towards the right. In the foreground, the back of a woman wearing a yellow vest and a white shirt is visible. The background shows a blurred office environment with windows and a wall covered in sticky notes.

- nedostatak empatije glavna je prepreka osnaživanju vodstva.
- ako ljudi misle da vam je više stalo do sebe nego do drugih, neće vam vjerovati dovoljno da ih vodite.

(HBR, 2023)

KAKO KORISTITI LOGIKU ZA POVEĆANJE POVJERENJE ZAPOSLENIKA

- Vođenje ne počinje kad vam drugi vjeruju, već kada vjerujete sami sebi

**Izgradite bazu dokaza
koji podupiru**

(HBR, 2023)

PRISNOST

Učinkovita
komunikacija

Održavanje
organizacijske
kulture

Osiguravanje
jednakih
mogućnosti

Upravljanje
vremenom

Kontrola
produktivnosti

Povezanost

(HBR, 2023)

KAKO IZGRADITI POVJERENJE KAO VOĐA?

Jasnoća

Suosjećanje

Značenje

Kompetence

Predanost

Povezivanje

Doprinos

Dosljednost

ŠTO JE SLJEDEĆE?

**DVOSMJERNA
KOMUNIKACIJA**

**KULTURA
TRANSPARENTNOSTI**

AUTENTIČNOST

AKTIVNO SLUŠANJE

T

R

U

S

T

T

H

- Povjerenje počinje slušanjem danas
- Kad ljudi izgube povjerenje u svoje vođe, njihove se odluke temelje na sumnji, a njihovi postupci temelje se na osobnom interesu.
- Zapravo, Gallup otkriva da loši timovi u kulturama s niskim povjerenjem stalno govore o povjerenju. U kulturama visokog povjerenja, skupine rijetko uopće spominju povjerenje.
- Kao što je Warren Buffet rekao: "**Povjerenje je poput zraka koji udišemo - kad je tu, nitko ga zapravo ne primjećuje; kad ga nema, svi ga primjećuju.**"

VAŽNOST SUOSJEĆANJA U VOĐENJU



Što je suosjećanje?

- **suosjećajna svijest** o tuđoj nevolji zajedno sa željom da se ona ublaži (Merriam Webster)
- **EMPATIJA** se odnosi na aktivno dijeljenje emocionalnog iskustva druge osobe, **SUOSJEĆANJE** dodaje tom emocionalnom iskustvu želju da se ublaži bol te osobe.

empatija + akcija = suosjećanje

(Trzeciak et al.,
2023)

Povežite se s empatijom, ali vodite sa suosjećanjem

EMPATIJA



SUOSJEĆANJE

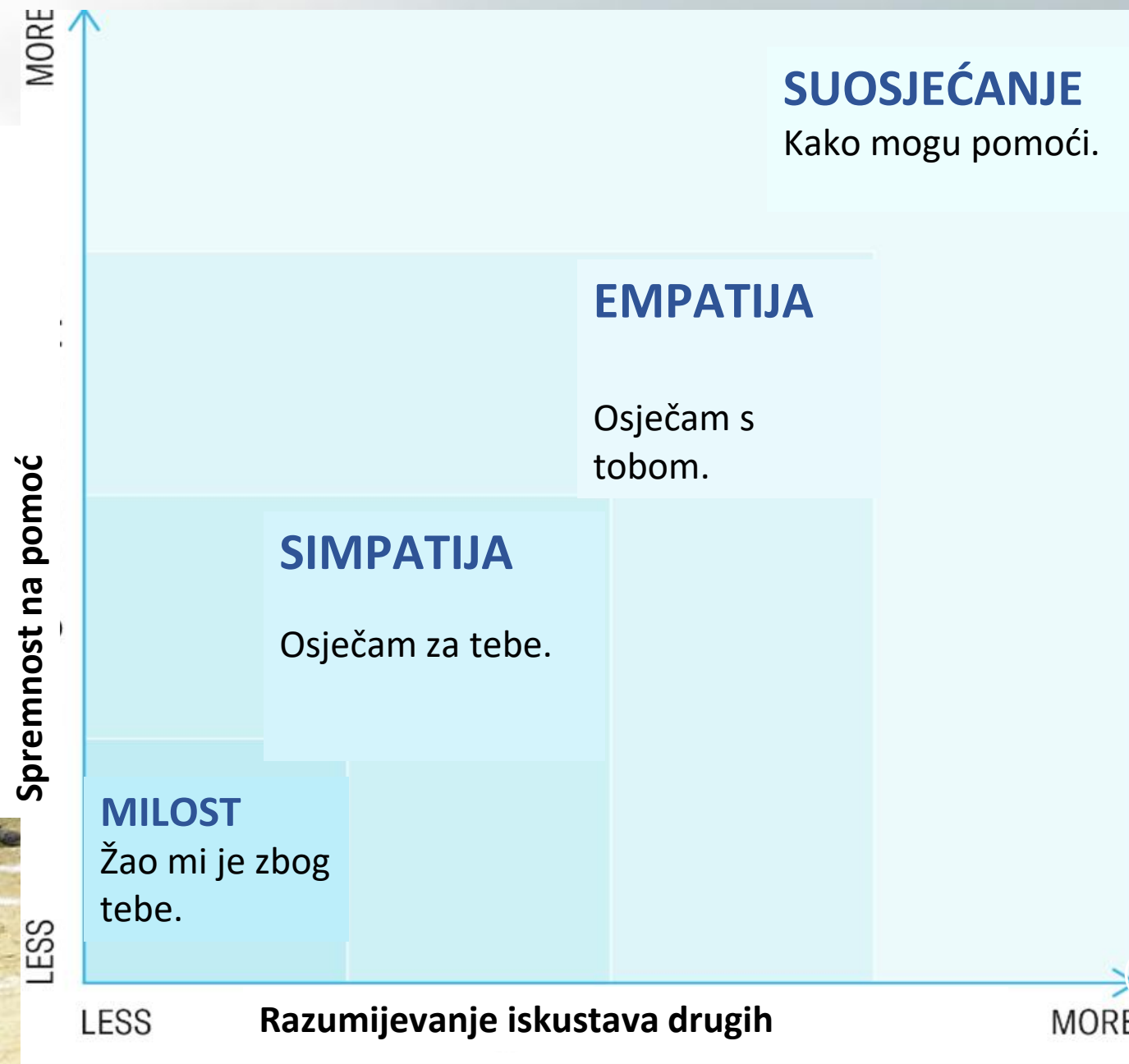


SIMPATIJA



(Hougaard et al., 2021)

Suosjećanje, empatija, simpatija, milost



Kako voditi sa suosjećanjem?

- Saosjećajno vodstvo uključuje fokus na odnose kroz **pažljivo slušanje, razumijevanje, suosjećanje** s drugima i **podršku** drugim ljudima, omogućujući onima koje vodimo da se **osjećaju vrednovani, poštovani** i brinuti se o njima, tako da **mogu dosegnuti svoj potencijal i obavljati svoj najbolji rad.**
- Stvaramo kulturu suosjećanja jer je povezana s manje emocionalne iscrpljenosti zaposlenika (jedan od elemenata izgaranja) i manje izostanaka zaposlenika s posla.

(Hougaard et al., 2021)

Kako se ponašaju suosjećajni vođe?

- suosjećaju sa svojim kolegama i nastoje razumjeti izazove s kojima se suočavaju;
- predani su pružanju podrške drugima kako bi se uspješno nosili s izazovima na poslu i odgovorili na njih;
- i usmjereni su na omogućavanje onima koje vode da budu učinkoviti i napreduju u svom poslu.
- **Suosjećajni vođe nemaju sve odgovore i ne govore ljudima što da rade, već se angažiraju s ljudima s kojima rade kako bi pronašli zajednička rješenja problema**

(Bailey & West, 2022)

Matrica vodstva sa suosjećanjem



(Hougaard et al., 2021)

Dodatni savjeti...



Aktivno slušajte
i budite
znatiželjni



Nije potrebno
imati sve
odgovore



Izbjegavajte
autopilot



Uvijek uzmite
vrijeme



Povjerenje i suosjećanje je novi test vođenja

- Povjerenje dovodi do veće otpornosti u krizi.
Ako ljudi vjeruju svojim vođama, spremniji su riskirati, obvezati se na promjene i zauzeti se za vjeru jer vjeruju da su njihovi vođe u njihovom najboljem interesu.
Ne možete stvoriti povjerenje tijekom krize; treba ga unaprijed izgraditi.
- Povjerenje dolazi pješice i odlazi na konju (nizozemska poslovice).



"Without trust, we don't truly collaborate; we merely coordinate or, at best, cooperate. It is trust that transforms a group of people into a team."

- Stephen Covey

IZVORI

Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>

Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Feltman, C. (2021). *The Thin Book of Trust: An Essential Primer For Building Trust at Work*. Thin Book Publishing.

Kramer, R.M. (2007). *Organizational Trust: A Reader* (Oxford Management Readers). Oxford University Press.

Hurley, F.R. (2011). *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations*. Jossey-Bass.

Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of trust, *Harvard Business Review*

Friedman, R. (2024). How High-Performing Teams Build Trust, *Harvard Business Review*.

Hope Hailey, V. (2023). Trust Is the New Leadership Test, SHRM. Available at: <https://www.shrm.org/executive-network/insights/people-strategy/trust-new-leadership-test>

IZVORI

- Trzeciak, M. and Banasik, P. (2022), "Motivators influencing the efficiency and commitment of employees of Agile teams", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 8 No. 4, p. 176, doi: 10.3390/joitmc8040176.
- Hougard, R., Carter, J., Afton, M. (2021). *Connect with Empathy, But Lead with Compassion*, Harvard Business Review.
- Bailey S and West M. (2022). *What is Compassionate Leadership?* The King's Fund. London. Available at <https://www.kingsfund.org.uk/publications/what-is-compassionate-leadership>.