

Ravnatelj kao lider: komunikacija i odgovorno odlučivanje

dr.sc. Filip Dujmović

Konferencija ravnatelja u sustavu socijalne skrbi

Odgovoran ravnatelj: upravljanje i odlučivanje

Pula, listopad 2025.

Tko je zapravo lider?

Zamislite brod koji plovi burnim morem – menadžer brine o gorivu, kartama i posadi. Lider osigurava da brod uopće zna *zašto* i *kamo* plovi.

U socijalnoj skrbi, "more" su propisi, mediji, javnost, a "posada" su zaposlenici koji nose profesionalni ali i emocionalni teret tuđih sudbina.



> "Ljudi ne slijede titule. Ljudi slijede autentičnost."



Lider ≠ menadžer

Menadžer

Upravlja procesima, rasporedima, dokumentacijom i procedurama. Fokus je na učinkovitosti sistema.

Lider

Oblikuje odnose, emocije i atmosferu u ustanovi. Fokus je na ljudima i kulturi organizacije.

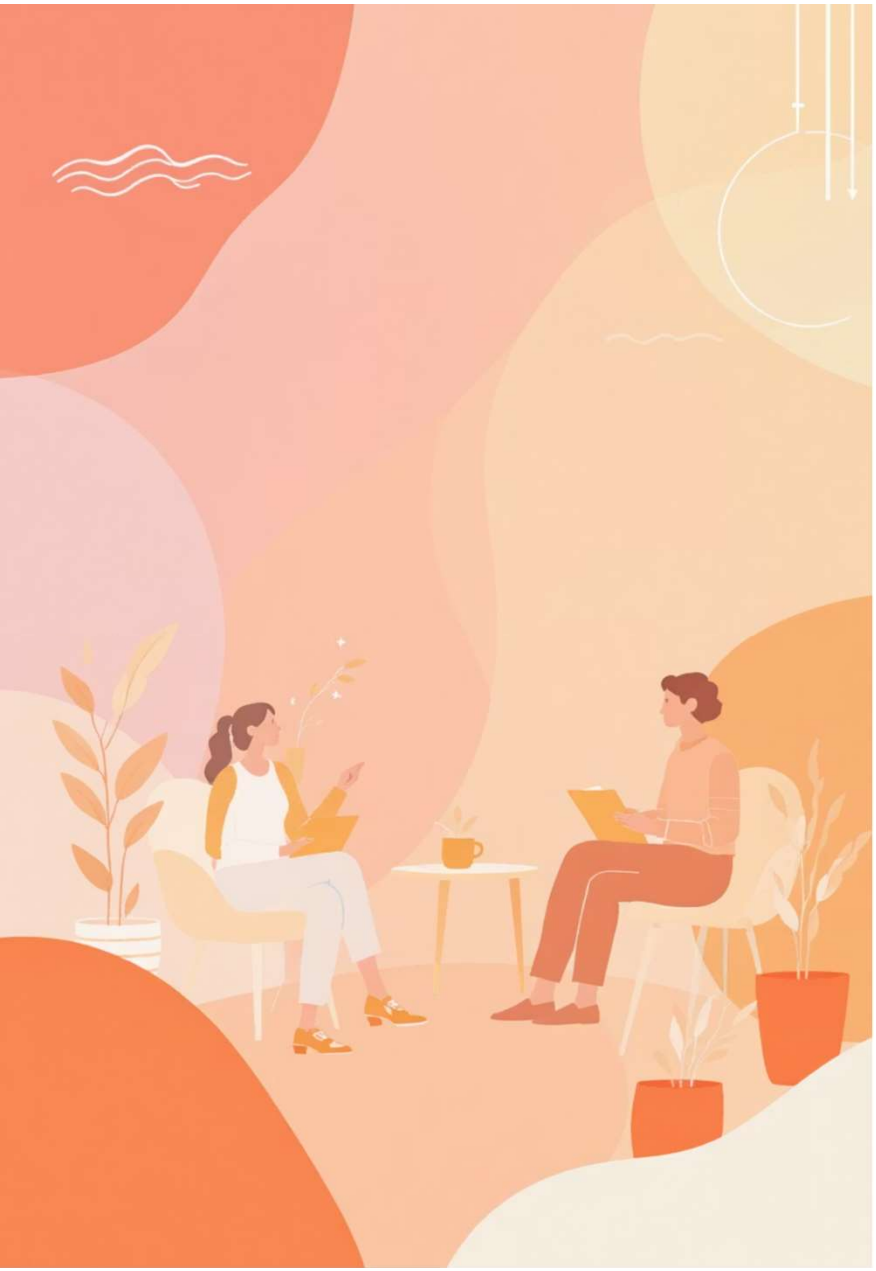
Moć prisutnosti

Ravnateljica doma za odrasle osobe primijetila je zabrinjavajući trend: stres zaposlenika rastao je proporcionalno s njezinim fizičkim odsustvom. Odlučila je raditi redovne neformalne šetnje među djelatnicima svako jutro. Rezultat? Moral tima se značajno poboljšao u roku od mjesec dana, a broj pritužbi se prepolovio.



Zašto liderstvo u socijalnoj skrbi nije isto što i menadžment

Socijalna skrb zahtijeva duboko razumijevanje ljudskih potreba, empatiju i sposobnost navigacije kroz emocionalno zahtjevne situacije. Liderstvo ovdje nije samo upravljanje resursima – to je vođenje korisnika kroz najosjetljivije trenutke njihovih života.



Liderstvo u socijalnoj skrbi podrazumijeva

Emocionalni intenzitet

Djelatnici u socijalnoj skrbi svakodnevno susreću se s patnjom, gubitkom, traumom. Njihova emocionalna iscrpljenost zahtijeva lidera koji razumije i prepoznaje znakove izgaranja prije nego što se dogodi.

Javna odgovornost

Svaka odluka, svaki incident, svaki slučaj može završiti u medijima ili pred tijelima nadzora. To stvara dodatan pritisak koji zahtijeva snažan etički kompas i stručnost i profesionalnost

Složenost korisničkih potreba

Svaki korisnik je jedinstven slučaj s vlastitom pričom, potrebama i izazovima. Ne postoje univerzalna rješenja – što zahtijeva fleksibilnost i duboko razumijevanje konteksta

Ograničeni resursi

Manjak financija, kadrova i vremena znači da morate stalno balansirati između idealnog i mogućeg, između onoga što korisnici zaslužuju i onoga što sustav može pružiti.



Liderstvo izvan krize – Liderstvo u svakodnevici

Krize se često smatraju ultimativnim testom liderstva, no prava snaga vođe gradi se kroz dosljednost u manjim, svakodnevnim odlukama i interakcijama.

1

Svakodnevno liderstvo (*"Quiet Leadership")*

Prema Harvard Business Reviewu, čak 70% liderskih aktivnosti odvija se u svakodnevnim interakcijama. Lideri grade povjerenje kroz male, dosljedne akcije.

2

Lideri 5. razine

Jim Collins: najveći lideri grade dugoročnu izvrsnost kombinirajući poniznost i jaku profesionalnu volju. Oni stvaraju trajan utjecaj, ne samo kratkoročne pobjede.

3

Liderstvo kao služenje (*"Servant Leadership„*)

Robert Greenleaf: lider kao onaj čiji je primarni cilj služiti drugima – prvenstveno svojim zaposlenicima i korisnicima. Svakodnevne interakcije pretvaraju se u neprocjenjiv kredibilitet.

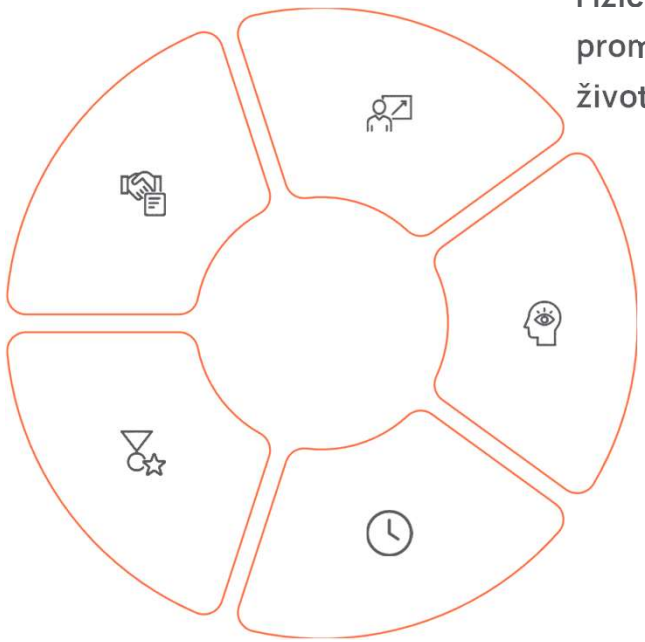
5 P odgovornog lidera

Prisustvo

Fizički i mentalno biti tu. Ne kao promatrač, već kao aktivni sudionik u životu ustanove.

Povjerenje

Gradite ga svakim djelom. Gubite ga jednom lošom odlukom. Ono je najvrjedniji kapital koji imate.



Promišljenost

Odvažite svaku odluku. Ne čekajte predugo, ali ne žurite bez razloga. Nađite ravnotežu.

Poštenje

Govorite istinu, čak i kad je neugodno. Autentičnost je osnova kredibiliteta.

Pravovremenost

Znati kada je pravi trenutak za akciju – ni prerano, ni prekasno. Timing može biti važniji od sadržaja.

> Kad ne znaš što reći – reci ono što znaš, i reci kad ćeš znati više. Iskrenost o neizvjesnosti uvijek pobjedi lažno samopouzdanje.

Komunikacija ≠ informiranje

Komunikacija gradi povjerenje, ne prenosi samo informacije

Informiranje je jednosmjeran prijenos činjenica – obavijest na oglasnoj ploči, email koji nitko ne čita do kraja, protokol koji se mora poštovati.



Komunikacija je nešto dublje: dvosmjerna razmjena koja gradi odnose među ljudima.

> *"The biggest problem in communication is the illusion that it has taken place."* – George Bernard Shaw

Elementi komunikacije

Komunikacija je više od samih riječi. Ona je bogata nijansama koje proizlaze iz direktne interakcije, neverbalnih signala i konteksta.



Licem u lice

Direktan kontakt s drugom osobom, gdje se uz riječi prenose i brojni neverbalni signali. Komunikacija okom u oko uključuje neverbalne elemente kao važan dio komunikacije.



Geste i govor tijela

Geste i govor tijela nadopunjuju, naglašavaju ili čak proturječe izrečenim riječima. One mogu pojačati poruku ili poslati potpuno drugačiji signal.



Pozitivni i negativni signali

Neverbalni elementi mogu biti pozitivni (otvoreno držanje, osmijeh) ili negativni (prekrižene ruke, namršteno čelo), snažno utječući na percepciju poruke.



Važnost neverbalnog

Učinkovita verbalna komunikacija uvijek uključuje razumijevanje i korištenje neverbalnih elemenata, jer oni često nose više značenja od samih riječi.

Slušanje i neverbalna komunikacija

Učinkovito vodstvo se ne mjeri samo onim što govorite, već i koliko dobro slušate i razumijete skrivene poruke neverbalne komunikacije.

Slušanje kao ključna vještina rukovoditelja

Aktivno slušanje nije pasivno primanje informacija, već proces koji zahtijeva potpunu usredotočenost, razumijevanje i empatiju. Kroz aktivno slušanje, lideri prepoznaju potrebe tima, grade povjerenje i donose informiranije odluke.

Neverbalna komunikacija ima veću snagu od riječi

Naša neverbalna komunikacija često govori više od samih riječi. Govor tijela, izrazi lica, ton glasa i geste prenose dublje značenje i otkrivaju prave osjećaje.

Prikaz komunikacije kroz model Ledene sante (*Iceberg*)



Tri smjera komunikacije



Prema zaposlenicima

Stvaranje osjećaja sigurnosti, transparentnosti i pripadnosti. Zaposlenici trebaju znati da njihov glas ima "težinu".



Prema korisnicima

Empatija i jasnoća u svakoj interakciji. Korisnici i njihove obitelji moraju osjećati da su saslušani i shvaćeni, čak i kad vijesti nisu dobre.



Prema institucijama i vanjskim javnostima

Argumenti potkrijepljeni činjenicama i odgovornost u svakoj izjavi. Kredibilitet se gradi konzistentnim profesionalizmom.

Prije nego što komunicirate prema van, provjerite: "Jesu li moji zaposlenici dobili poruku jasno i prvi?" Eksterna komunikacija bez interne pripremljenosti stvara kaos.

Tri priče iz prakse

Korisnik

Situacija: Sukob s obitelji korisnika zbog pada njihovog oca

Reakcija: Umjesto defensive, ravnateljica je organizirala sastanak s obitelji, iskreno se ispričala i objasnila okolnosti, pojasnila sve postupke koji su poduzeti i omogućila posredovanje.

Rezultat: Obitelj je povukla prigovor i postala jedan od najjačih zagovornika doma.

Zaposlenik

Situacija: Djelatnica u burnoutu nakon godine intenzivnog rada

Reakcija: Ravnatelj je prepoznao simptome, ponudio fleksibilizaciju radnog vremena, privremeno smanjenje opterećenja i upućivanje na podršku.

Rezultat: Djelatnica se oporavila i danas je mentor za druge koji prolaze kroz slične izazove.

Institucije

Situacija: Najava krizne inspekcije nakon anonimne prijave

Reakcija: Umjesto panike, ravnatelj je organizirao timsku simulaciju inspekcije, gdje su prošli kroz sve moguće scenarije i pripremili dokumentaciju zajedno.

Rezultat: Inspekcija je prošla bez nalaza, a tim je ojačao kroz zajednički rad pod pritiskom.

Nema gotovih rješenja za svaku situaciju. Ali kultura povjerenja, transparentnosti i zajedničkog rješavanja problema daje vam manevarski prostor.

Komunikacija sa zaposlenicima

Suradnici ne traže savršenstvo

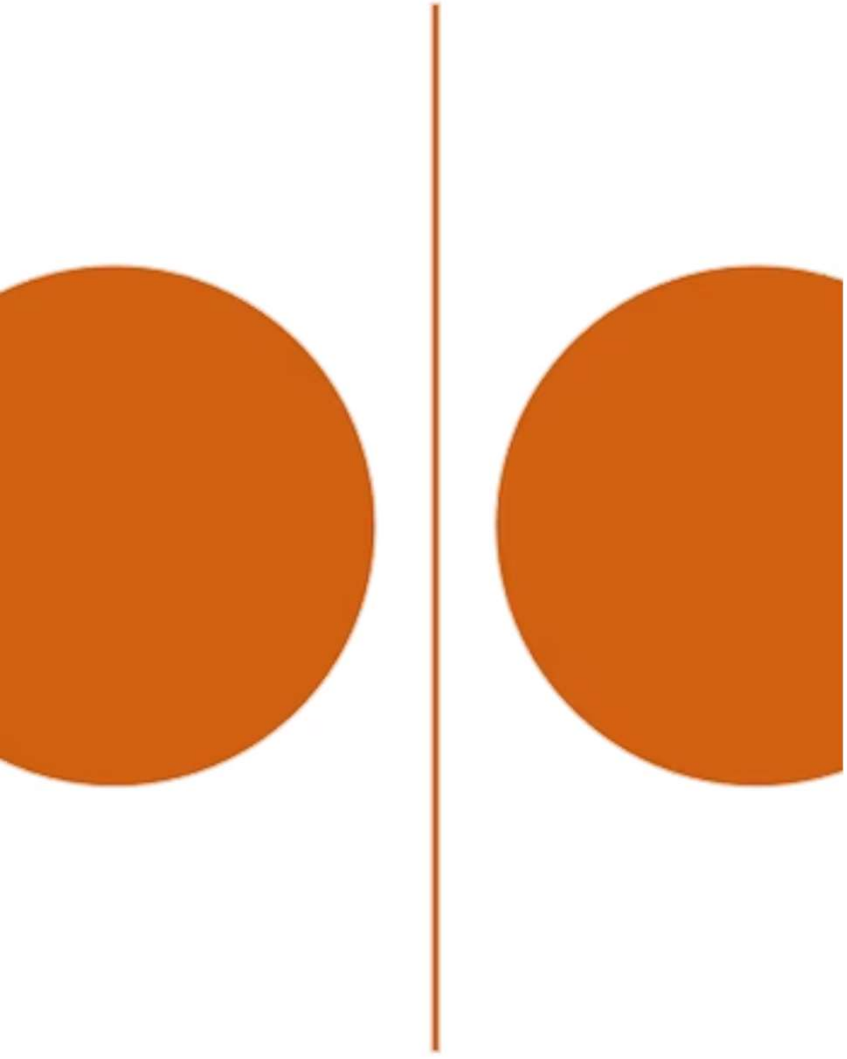
Traže da ih čujete i uvažite. Temeljno ljudsko očekivanje – biti viđen, saslušan i poštovan. Posebno u sustavu socijalne skrbi, gdje su emocije često na površini.

- Redovita, strukturirana komunikacija smanjuje frustraciju i nejasnoće
- Krizne informacije prvo podijelite s onima koji rade "na terenu" s korisnicima
- Stvorite siguran prostor za pitanja bez osude
- Povratna informacija treba ići u oba smjera



Primjer iz prakse

10-minutni "brzi jutarnji krug" s timovima – jednostavni check-in sastanak gdje svatko može podijeliti što mu je na umu. Rezultat? Smanjen broj sukoba među zaposlenicima za 30% u samo 3 mjeseca.



Formalna i neformalna komunikacija

Podrazumijeva se korištenje oba oblika komunikacije:

Formalna

- **Vertikalna (u oba smjera)**
- **Horizontalna**
- **Dijagonalna**

Neformalna

- **Vinova loza (*grapevine*)**
- **Management *hodanjem okolo***

Komunikacija s korisnicima i obiteljima



Profesionalna empatija

Suosjećanje + granice. Možete biti topli bez da postanete ranjivi. Možete razumjeti bol bez da je preuzimate kao svoju.

Osjećaj saslušanosti

Obitelji ne moraju uvijek biti zadovoljne – ali moraju imati osjećaj da su saslušane. To je ključna razlika.

> **"Povjerenje korisnika se ne gradi kad je sve dobro – već kad im objasnite nešto što im se ne sviđa."**

Najteži trenutak u komunikaciji je kad morate reći "ne" ili objasniti nešto što će izazvati razočaranje. Ali upravo u tim trenucima pokazujete istinsko liderstvo.

Komunikacija s vanjskim javnostima

Kreirati poruku - kombinacija brojki i priče

Statistika sama po sebi je hladna. Priča sama po sebi može zvučati anegdotalno. Ali kada spojite **brojke + lice stvarnog korisnika**, stvarate narativ koji je nemoguće ignorirati.

Institucije trebaju podatke za opravdanje resursa. Ali odluke donose ljudi – a ljudi reagiraju na priče.

Vaš zadatak kao lidera je prevesti svakodnevnu stvarnost vaše ustanove na jezik koji će ljudi izvan sustava razumjeti.



❌ Slabo

"Imamo manjak osoblja."

✓ Snažno

"Na 18 teško pokretnih korisnika imamo 1 njegovateljicu u noćnoj smjeni. To znači da ako se dogodi hitna situacija, nema nikoga tko može pomoći dok ona ne završi s trenutnim korisnikom."

Razlika? Prvi pristup je pritužba. Drugi pristup je jasna, nedvosmislena slika stvarnosti koja zahtijeva reakciju.

Što je odgovorno odlučivanje?

Odgovorno ≠ brzo

Živimo u kulturi brzih reakcija – instant poruke, hitni sastanci, odluke pod pritiskom. Ali brzina odlučivanja nije pokazatelj kvalitete liderstva. Često je upravo suprotno.

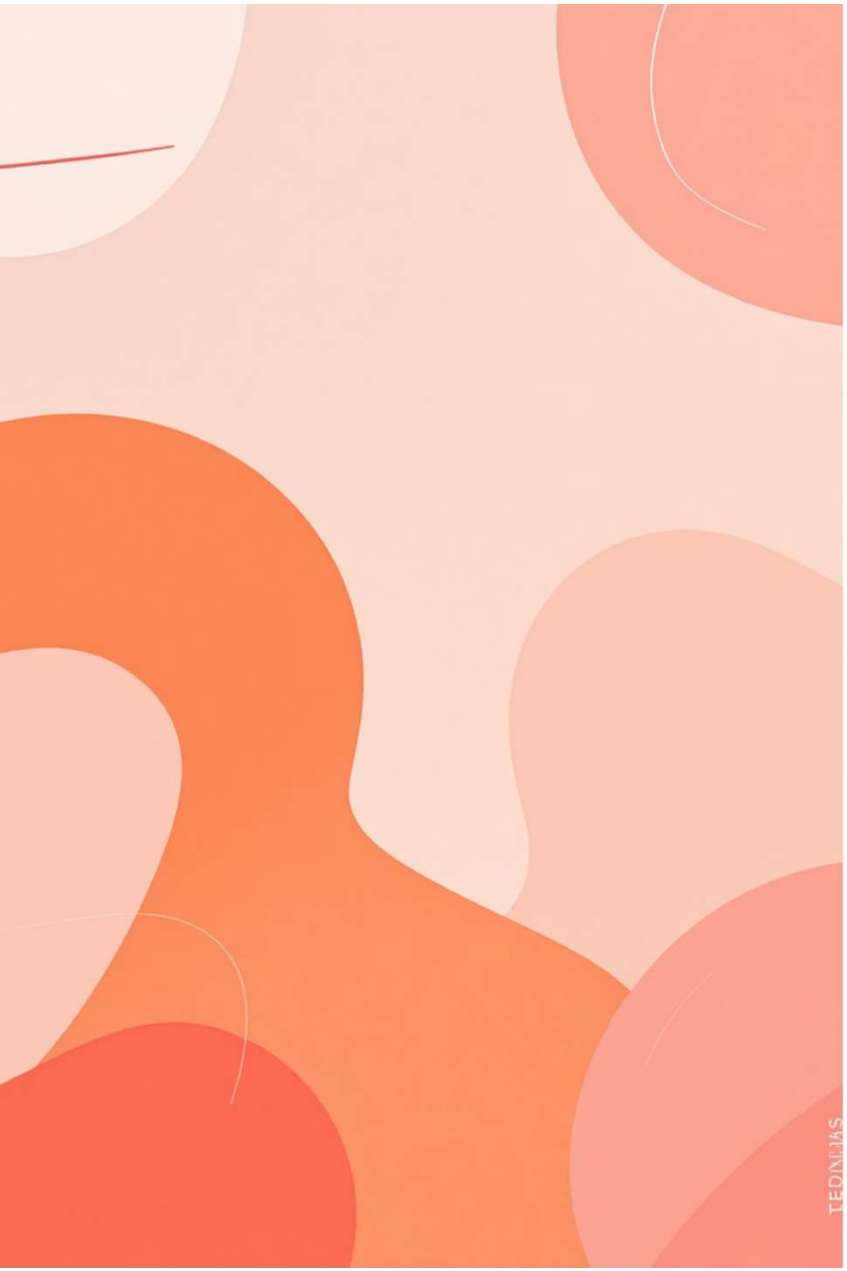
Odgovorno odlučivanje zahtijeva hrabrost da usporite kada svi drugi žure. Zahtijeva strukturu kada je najlakše prepustiti se instinktu. Zahtijeva transparentnost kada bi bilo lakše odlučiti iza zatvorenih vrata.



Istraživanje kognitivnih pristranosti

Nobelovac Daniel Kahneman pokazao je da brzina odlučivanja značajno povećava vjerojatnost grešaka u složenim situacijama. Posebno u stresnim okolnostima, brze odluke mogu povećati rizik od *pristrane potvrde („confirmation bias”)* za čak 40%.

> *“U trenutku odluke, najgore što možete učiniti je – ništa.”* – Theodore Roosevelt



Kahneman: Dvije brzine odlučivanja

1 Brzo, instinktivno

Automatske reakcije, iskustvo, intuicija. Korisno u rutinskim situacijama gdje ste već vidjeli isti problem stotinu puta.

- Brzo prepoznavanje obrazaca
- Emocionalno vođeno
- Minimalno kognitivnog napora

Primjer: Reagiranje na svakodnevni konflikt između korisnika

2 Sporo, reflektirano

Svjesno promišljanje, analiza, logičko zaključivanje. Ključno kod složenih i kriznih odluka koje imaju dugoročne posljedice.

- Detaljno razmatranje opcija
- Logički vođeno
- Zahtijeva mentalnu energiju

Primjer: Odluka o smjeni ključnog člana tima

Lider zna kada ne vjerovati prvoj reakciji. Razvijte svijest o tome koji sistem koristite i je li to pravi pristup za tu specifičnu situaciju.

Model odlučivanja

01

Prikupi činjenice

NE pretpostavke, NE glasine, NE fragmentirane informacije – kompletne, verificirane činjenice iz više izvora.

02

Procijeni utjecaj

Tko će biti pogođen ovom odlukom? Kako? Koji su kratkoročni i dugoročni efekti? Koje su posljedice ako ništa ne učinite?

03

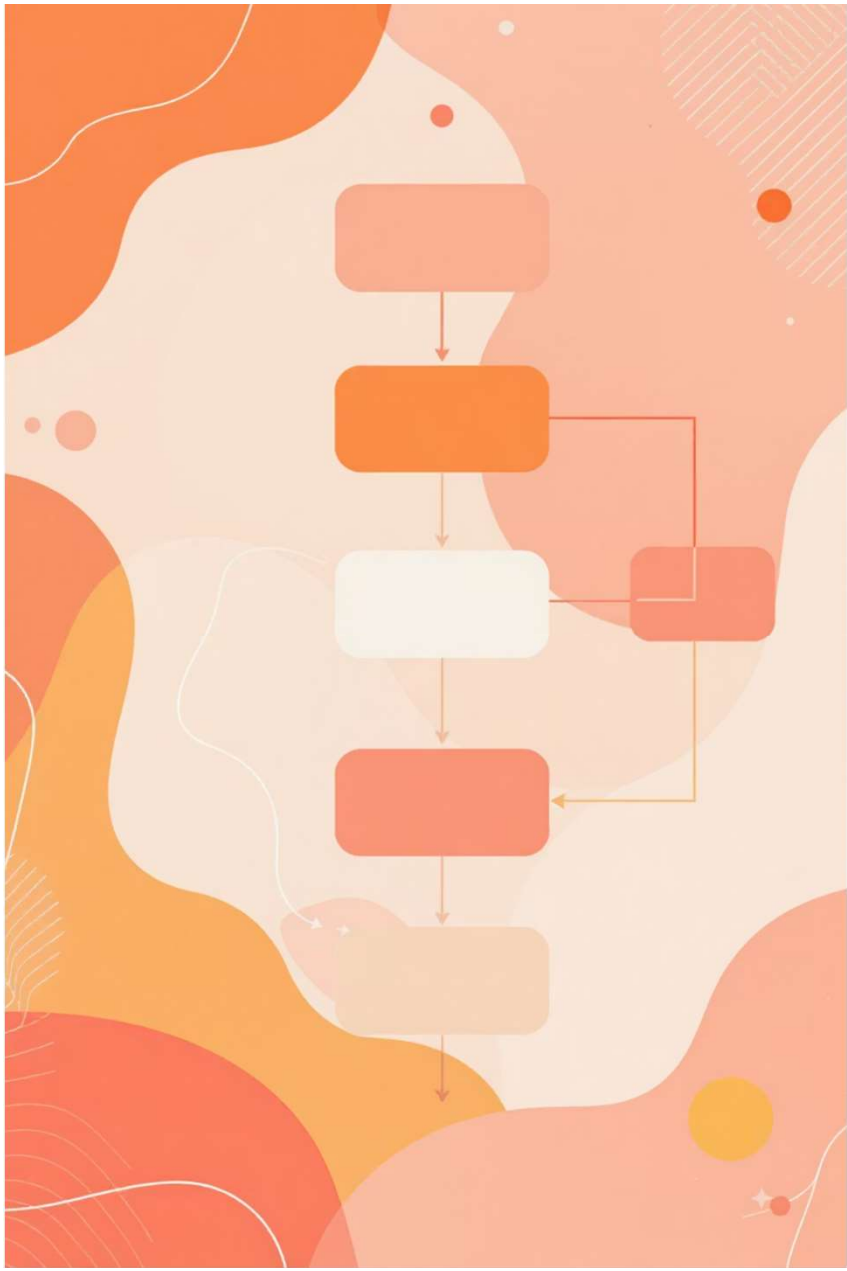
Uključi druge

Konzultirajte se s onima koji će provoditi odluku ili biti najviše pogođeni njome. Kolektivna mudrost je uvijek snažnija od individualne.

04

Dokumentiraj

Zapišite razmišljanje, razloge, konzultacije i samu odluku. Dokumentacija je vaša zaštita, ali i alat za učenje.



Pitanja prije i nakon odluke

3 pitanja PRIJE svake odluke

1. ### Koji je utjecaj na ljude?

   Ne samo na proces ili instituciju – na korisnike, zaposlenike, zajednicu.

2. ### Jesam li uključio druge?

   Tko još treba biti dio ove odluke? Čiji glas nedostaje?

3. ### Mogu li ovu odluku objasniti korisniku?

   Ako ne možete jednostavno i jasno objasniti svoju odluku onima koji su njome pogođeni – nije spremna.

2 pitanja NAKON svake odluke

1. ### Što sam naučio?

   Svaka odluka – dobra ili loša – je prilika za učenje. Dokumentirajte.

2. ### Kome trebam zahvaliti?

   Tko je doprinijeo ovoj odluci? Prepoznavanje drugih gradi kulturu suradnje.

> *"Leadership is not about being right. It's about learning faster."* – Ed Catmull

Liderstvo je praksa

Vođenje nije teorija. To su male, svakodnevne odluke.

Liderstvo se ne događa u velikim govorima ili strateškim dokumentima. Događa se u hodniku kad zaustavite kolegu i pitate ga kako je. Događa se u trenucima nesigurnosti kad priznate da ne znate odgovor, ali da ćete ga pronaći zajedno. Događa se u odlukama koje donosite kada nitko ne gleda.

U sustavu socijalne skrbi, gdje je vaš najvažniji posao briga za najranjivije članove društva, liderstvo nije luksuz – to je nužnost.

Korisnici, zaposlenici, zajednica – zavise o vašoj sposobnosti da budete prisutni, iskreni i odgovorni.

> Ljudi ne trebaju savršenog lidera. Trebaju prisutnog, iskrenog i odgovornog.

Hvala na pozornosti!