



# SADRŽAJ

STR 1



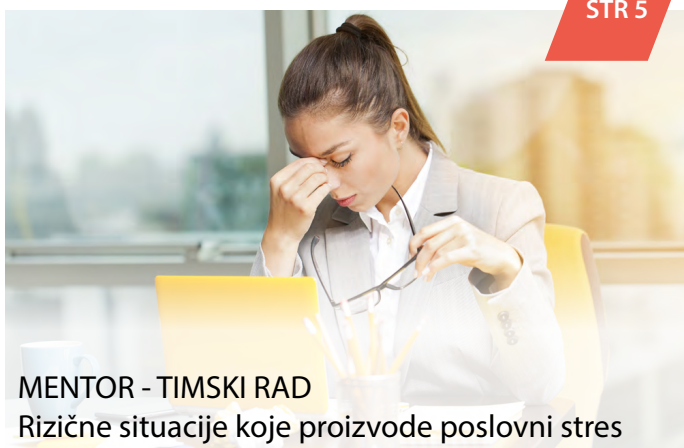
**MENTOR - UPRAVLJANJE**  
7 načina za stimulaciju inicijative zaposlenih

STR 3



**MENTOR - KOMUNIKACIJA**  
5 efektivnih pristupa za rešavanje konflikata

STR 5



**MENTOR - TIMSKI RAD**  
Rizične situacije koje proizvode poslovni stres

STR 7



**MENTOR - PRODAJA**  
Kako da ostvarite prodaju za 7 sekundi?

STR 9



**MENTOR - KORISNIČKI SERVIS**  
Kako stvoriti organizacionu kulturu koja odgovara korisnicima

STR 11



**KAKO DA**  
Koji je vaš stil rada?

# SADRŽAJ

STR 13



STR 15



STR 17



STR 18





ПРИВРЕДНА  
КОМОРА  
СРБИЈЕ

ЦЕНТАР ЗА ЕДУКАЦИЈУ  
организује



**CLOUD COACHING WORKSHOP**  
Персонални тренер у компјутеру 24h/7



**5 базичних менаџерских вештина за повећање продуктивности и мотивисаности запослених**

- ◆ Презентација
- ◆ Продуктиван састанак
- ◆ Мотивација запослених
- ◆ Делегирање
- ◆ Кориговање лошег учинка и понашања

Погледајте демо филмове са описом вештина на  
<http://cloudcoachingmagazine.pks.rs/ccworkshop/>

Уколико сте заинтересовани за континуирано унапређивање ваших управљачких способности и развој тимова врхунских перформанси пријавите се на едукативној платформи Центра за едукацију PKS!

[edukacija@pks.rs](mailto:edukacija@pks.rs)  
[www.pks.rs](http://www.pks.rs)



## 7 NAČINA ZA STIMULACIJU INICIJATIVE ZAPOSLENIH

Kako da dobijete maksimum pameti, volje i ideje vaših ljudi

### ŠTA

Saveti za stvaranje kreativne i aktivne radne sredine koja stimuliše inovativna rešenja.

### ZAŠTO

Zato što živimo u vremenu inovacija i pobednici će biti one kompanije koje budu kreirale veći broj i bolji kvalitet inovativnih rešenja.

### KAKO

Dobra organizacija je uvek željna da obrazuje i neguje kvalitetne zaposlene, ali najbolji zaposleni su oni koji sami preuzimaju inicijativu i uvek su željni da prošire svoja sadašnja znanja i veštine i da osvoje novi kvalitet za organizacija. Međutim, većina zaposlenih okleva da izađe iz svojih rutina i zadovoljni su svojim trenutnim pozicijama. Na lideru je da neguje i promovise kulturu učenja i znanja i da podstiče ljude da preduzimaju inicijative. Ovo je sedam koraka uz pomoć kojih možete da izvučete zaposlene iz njihove zone udobnosti i da ih uvedete u kreativan, konstruktivan i proaktivan način razmišljanja.

#### Negujte timsku podršku

Kada se članovi tima osećaju prijatno u svom radnom prostoru, veća je verovatnoća da će se uključiti u punom kapacitetu. Oni moraju da osećaju da je njihovo radno mesto bezbedno za izražavanje novih ideja i moraju da znaju da ih najviše rukovodstvo shvata ozbiljno. Ako se plaše odmazde ili ukora, prestaće da dele svoje ideje, ili što je najgore, prestaće da uopšte razmišljaju. Članovi vašeg tima moraju da osete da ste uzbuđeni što čujete njihova mišljenja i ideje i da to visoko cenite. Morate osmisliti mesto i proceduru za podnošenje novih ideja za unapređenje procesa rada i smanjenje troškova.

#### Izbacite strah iz inovativne jednačine

Ako želite da zaposleni preduzmu inicijativu, budite spremni na mnogo neuspeha. Na kraju krajeva, put ka uspehu je popločan kostima neuspešnih inicijativa. Međutim, vi kao lider, morate da osnažite članove svog tima tako što ćete im staviti do znanja da je neuspeh očekivan i prihvatljiv rizik a da je svaka greška samo još jedna prilika za učenje. Vaš je posao da predvodite ljude kroz proces inovativnog razmišljanja i da ubedite ljude da nastave dalje sve dok ne uspeju. Samo treba da stvorite okruženje u kome se greške mogu ispraviti pre nego što utiču na krajnji rezultat.

#### Nagradite kreatore promena

Ljudima je potrebno mnogo motivacije da bi nastavili da pokušavaju i posle neuspeha, a pokazivanje zahvalnosti je siguran način da se očuva moral vaših zaposlenih. Obavezno nagradite zaposlene koji daju sve od sebe da reše izazov

ili sprovedu pozitivnu promenu. Nagrada može biti bonus, promocija, razvojna prilika, ponekad samo stavljanje njihovog imena u centar pažnje može biti dovoljno. Ne samo da ćete ih motivisati da nastave dalje, već će i ostali zaposleni biti inspirisani njihovim primerom.

### Efektivna komunikacija

Neefikasna komunikacija je često najveći faktor nedostatka inicijative od strane zaposlenih. Zaposleni koji osećaju da su uvek izvan pažnje lidera ili misle da ih lider ne ceni jer retko komunicira sa njima, često oklevaju da preuzmu inicijativu. Lideri treba da daju do znanja zaposlenima da je njihov rad važan i da se njihove ideje i sugestije uvažavaju. Kompanije bi trebalo da koriste komunikacione aplikacije kako bi olakšale komunikaciju između zaposlenih i najvišeg menadžmenta kako bi podstakle slobodan protok ideja.

### Budite transparentni u vezi sa izazovima

Neki ljudi ne preuzimaju inicijativu samo zato što nisu sigurni gde i kako mogu da doprinesu kompaniji ili jednostavno ne znaju kroz šta kompanija prolazi. Ako ste iskreni prema svojim zaposlenima u vezi sa izazovima sa kojima se kompanija suočava, oni će biti spremniji da se napregnu i pokušaju da pronađu rešenja. Ljudima je svojstveno da žele da učestvuju u napretku i razvoju, samo treba da im postavite izazov i gledate kako ga savladavaju.

### Izbacite ljude iz kancelarije

Kancelarijsko okruženje jeste deo svakodnevnog rutine ali je i suprotno kreativnosti. Ohrabrite svoje zaposlene da se s vremena na vreme sastaju van svog normalnog radnog okruženja. Većina kompanija dozvoljava timovima da se sastaju van lokacije nekoliko dana, što skoro uvek rezultira boljim i kreativnijim idejama. Uobičajeno kancelarijsko okruženje može inhibirati tok ideja, posebno za introvertne ili manje glasne zaposlene, a promena scene je često ono što je potrebno da bi se nove ideje pojavile.

### Stvorite prostor za eksperimentisanje

Ako želite da ljudi izađu iz svoje ljuštore i razmišljaju izvan okvira, prvo im dajte prostora da to učine. Omogućite im slobodu da započnu sopstvene projekte, ponudite im resurse za rad na novim idejama, vreme, radni prostor, sredstva. Koristite čuvenu Google-ovu politiku „20% radnog vremena“ slobodno za nove ideje i projekte ili razvijte sopstvenu strategiju. Osim što se bave svojim rutinskim poslovima, zaposleni bi trebalo da budu u mogućnosti da razvijaju sopstvene inicijative.

## KADA

Čim se probudite u novom dobu i shvatite kako se stvara vrednost i bogatstvo u njemu.

---

Zašto:

***Uvek je najzabavnije raditi nemoguće stvari.***

*Volt Dizni*

---



## 5 EFEKTIVNIH PRISTUPA ZA REŠAVANJE KONFLIKATA

Poboljšajte koheziju vašeg tima i kompanije

### ŠTA

Jednostavni saveti za efektivno rešavanje konflikata unutar vašeg tima i kompanije.

### ZAŠTO

Bez obzira koliko je vaša organizacija odlična, sukobi na radnom mestu su neizbežni. Konflikti ne nastaju zbog „dobrih“ i „loših“ ljudi, već zato što su svi različiti i imaju svoje mišljenje. Kada se pojedinci ne slože ili imaju različite tačke gledišta, dolazi do sukoba. A pošto se sukobi na radnom mestu ne mogu izbeći, ima smisla pripremiti se kako bismo mogli efektivno da se postavimo kada dođe do nesuglasica. Morate biti svesni da će liderov pristup i odgovor odrediti kako će se sukob završiti. Ovo je posao u kojem će vam pomoći ovih 5 racionalnih pristupa za rešavanje konflikata.

### KAKO

Evo kako možete da se nosite sa konfliktom na poslu, a da ne pokvarite međuljudske odnose u timu.

#### 1. Pažljivo slušajte

Svaki sukob ima dve strane i obe su možda u pravu. Pre nego što formirate mišljenje ili se priklonite stanovištu, pažljivo slušajte šta svaka strana ima da kaže, iako se možda ne slažete sa svime što čujete. Obraćanje pažnje na mišljenje svake uključene strane, daje vam priliku da dozvolite da se svi osete da su pažljivo saslušani i shvaćeni. Pažljivo slušanje je prvi korak u rešavanju sukoba jer vam omogućava da potvrdite ideje drugih i da se pokažete kao pravedni vođa. Dozvolite svakoj strani da iznese svoje ideje, pazeći da druga strana zadrži svoje komentare do kraja i da ne ometa izlaganje. Ideja nije da se u tim trenutku odmeri čiji je argument bolji, već da se otvoreno i sa pažnjom saslušaju oba gledišta. Ko zna, možda ćete čak uspeti u tom slušanju uspeti da sagledate način kako da pomirite na izgled suprotne stavove. Ali nikada nećete znati kakve sve opcije imate na raspolaganju dok ne naučite da pažljivo slušate jedni druge.

#### 2. Pažljivo sagledajte situaciju

Anksioznost i emocije obično rastu usred sukoba. Da ne biste pogoršali situaciju i učinili da se ljudi osećaju ogorčeno dok posređujete u sukobu, pobrinite se da vaši timovi nauče da poštuju mišljenja jedni drugih, iako se možda ne slažu sa njima. Pored jednostavnog slušanja drugih, vaši timovi moraju da pokušaju da razumeju i prihvate mišljenja i ideje jedni drugih.

Podsetite svoj tim da niko uvek nije u pravu i da naše ideje nisu uvek najbolje. Razmatranje drugih može napraviti razliku. Uverite se da vaši ljudi slušaju jedni druge, a zatim im dajte vremena da razmisle o onome što su čuli. Neka navedu svoje tačke slaganja i neslaganja i pokušaju da zajedno rade na kompromisu. Na kraju krajeva, bolje je vrabac u ruci nego golub na grani. Uverite se da vaši timovi imaju otvoren um i da su spremni da se zadovolje drugim najboljim rešenjem ako je to neophodno i potrebno.

### 3. Srdačno razgovarajte

Ponekad je najbolja stvar u konfliktnoj situaciji biti srdačan. Međutim, to nikako ne znači da treba odustati od svojih ubeđenja samo radi očuvanja mira. Ključno je razumeti kada je apsolutno važno da držite čvrsto svoju stranu – bez obzira na cenu, a kada je u redu napraviti kompromis i zadovoljiti se drugim najboljim rešenjem. Kompromis dolazi samo iz iskrene samo-analize, umesto formiranja čvrste odluke na osnovu vaših ličnih preferencija, predrasuda i ponosa. Imajte na umu da je ponekad najbolje pristati i prepustiti se. Možda ne zvuči idealistički, posebno ako volite da stvari uvek idu kako vi smatrate da treba, ali je istina. Jedna stvar je nedvosmisleno uočena posmatranjem stotina konflikata - sukobi se uvek pogoršavaju kada emocije uđu u igru, a strane koje se svađaju postanu lične. Zbog toga je najvažnije da umešane strane ostanu mirne, racionalne i objektivne. Kao posrednik u rešavanju konflikta, nikada ne bi trebalo da izgledate kao da zauzimate jednu stranu ili da ponižavate ljude zbog njihovog mišljenja. Ostanite mirni i razumni i neprestano ohrabrujte obe strane da zadrže srdačnost i uljudnost. Ne dozvolite emocijama da preplave situaciju, sprečite bilo koga da viče, daje uvredljive komentare ili okrivljuje druge.

### 4. Savesno gledajte na činjenice

Kao posrednik, trebalo bi da prikupite sve činjenice pre nego što krenete u rešavanje sukoba. Posmatrajte pitanje na tabeli iz perspektive svake uključene strane i razjasnite sve tačke o kojima se diskutuje kako ne bi bilo dvosmislenosti. Na primer, ako dođe do sukoba unutar članova vašeg tima jer imaju različite ideje o tome kako da reše krizu na radnom mestu, prvo pokušajte da identifikujete šta svaki član tima doživljava kao problem. Bićete iznenađeni kada ćete pronaći toliko različitih perspektiva i mogućih rešenja za isti problem. Uverite se da svaka strana iznosi svoje ideje bez prekidanja kako biste svi mogli da dobijete relevantne činjenice koje su vam potrebne za donošenje informisane odluke. Potrudite se da razumete šta svaka osoba pokušava da kaže ali pratite i neverbalnu komunikaciju. Budite pažljivi u istrazi.

### 5. Postignite konsenzus

Ovo je idealan ishod sukoba na radnom mestu, kada bi obe strane mogle da odu sa osećanjem da su svi na dobitku. Ako uspete da primenite sve gore navedene principe rešavanja sukoba, približićete se najboljem rešenju – konsenzusu! Ovo se postiže samo kada sve uključene strane shvate da, iako njihova gledišta i ocene mogu izgledati kao različiti i udaljeni, njihovi krajnji interesi su obično isti. Na primer, dve osobe mogu da se svađaju oko toga kako postići cilj ili kako efektivnije upravljati projektom. Ovaj argument odražava njihove preferirane metodologije. Ali, kada počnu da se fokusiraju na sam cilj, koji je za oboje isti, onda su usmereni na zajednički interes.

## KADA

Primenite sistem za čišćenje - jedna trula jabuka...

---

Zašto:

***Ako se ne slažeš sa mnom znači da nisi slušao šta govorim.***

Sem Markevič

---





## RIZIČNE SITUACIJE KOJE PROIZVODE POSLOVNI STRES

Kako da ublažite i eliminišete stresne situacije iz vaše radne sredine

### ŠTA JE TO POSLOVNI STRES?

To je odgovor organizma koji ljudi imaju kada su preopterećeni zahtevima posla i pritiskom za postizanje rezultata a za koje misle da sa svojim trenutnim sposobnostima, kapacitetima i resursima nisu u stanju da isporuče na očekivani način.

### ZAŠTO JE VAŽNO DA GA STAVITE POD KONTROLU U VAŠOJ KOMPANIJI?

Zato što stres snižava motivaciju, radnu energiju i produktivnost zaposlenih. Zato što stres povećava agresivnost na poslu, procenat oboljevanja zaposlenih i frekvenciju bolovanja a češće dovodi i do najtežih oboljenja koja u potpunosti onesposobe zaposlenog da obavlja svoj posao.

### KAKO

Stres se dešava u različitim situacijama na poslu ali se intenzivira kada zaposleni oseća da nema dovoljnu podršku od svog rukovodioca i saradnika kao i da nema dovoljnu kontrolu nad samim radnim procesom. Pritisak na poslu ili radni izazov ako ga pogledate iz drugog ugla je neminovan u današnjem poslovnom okruženju koje se neprestano menja. Neizdrživ pritisak za jednog zaposlenog je prihvatljiv izazov za drugog, jednome smanjuje sposobnosti i učinak a drugoga motiviše i stimuliše da uči i napreduje. Znači poslovni pritisak nije objektivna nego subjektivna kategorija i zato pojedini rukovodioci ne razumeju svoje zaposlene. Ono što njima ne predstavlja pritisak i ne izaziva stres podrazumevaju da ne proizvodi stres ni njihovim zaposlenima. Ipak kada pritisak postane preteran a naročito kontinuiran onda on proizvodi stanje stresa kod zaposlenog koje dovodi ne samo do značajnog pada njegovog učinka nego često i do narušavanja zdravstvenog stanja.

Uobičajeni uzroci stresa na radnom mestu:

- Loša organizacija posla
- Loše definisana radna mesta i odgovornosti
- Loše upravljanje
- Nezadovoljavajući radni uslovi
- Nedostatak podrške od saradnika i rukovodioca

Koje su to rizične, poslovne situacije za pojavu stresa?

Rizične situacije koje mogu uzrokovati stres na poslu mogu se podeliti na:

1. RADNI SADRŽAJ
2. RADNI KONTEKST

#### **RADNI SADRŽAJ** uključuje:

- **Sadržaj posla** (monotonija, nedovoljna stimulacija, besmisleni zadaci, nedostatak raznolikosti itd.)
- **Opterećenje i tempo rada** (previše ili premalo posla, rad pod vremenskim pritiskom itd.)
- **Radno vreme** (strogi ili nefleksibilni, dugi i nepredvidivi, loše osmišljeni sistemi smena)
- **Učešće i kontrola** (nedostatak učešća u donošenju odluka, nedostatak kontrole nad radnim procesima, tempom, satima, metodama i radnim okruženjem)

#### **RADNI KONTEKST** uključuje:

- **Razvoj karijere, status i platu** (nesigurnost posla, nedostatak mogućnosti za napredovanje, nedovoljno ili previše napredovanja, rad „niske društvene vrednosti“, nejasni ili nepošteni sistemi ocenjivanja učinka, prekomerna ili nedovoljna kvalifikovanost za posao)
- **Uloga u organizaciji** (nejasna uloga, sukobljene uloge)
- **Međuljudski odnosi** (neadekvatno, neuviđavno rukovođenje koje ne pruža potrebnu podršku ili , loši odnosi sa kolegama, maltretiranje/uznemiravanje i nasilje, izolovani ili usamljeni rad itd.)
- **Organizacijska kultura** (loša komunikacija, loše upravljanje, nedostatak pravila ponašanja, nedostatak jasnoće u vezi sa organizacijskim ciljevima, strukturama i strategijama)
- **Ravnoteža između poslovnog i privatnog života** (sukobljeni zahtevi posla i porodice, nedostatak podrške za porodične probleme na poslu, nedostatak podrške za radne probleme u porodici, nedostatak organizacijskih pravila i politika koji bi podržali ravnotežu između privatnog i privatnog života)

Analizirajte ove rizične situacije koje izazivaju stres kod vaših zaposlenih i napravite akcioni plan za ublažavanje ili eliminaciju ovih uzroka. Zašto lideri to treba da urade za zaposlene. Zato što ljudi uglavnom nisu svesni stresa i ne prepoznaju stresne situacije. Zato što se stres zbog te karakteristike i zove „tihi ubica“. Zato što zaposleni koji rade pod kontinuiranim stresom nisu produktivni i nisu kreativni. Dovoljno razloga da se ozbiljno pozabavite ovim stresno rizičnim situacijama.

## **KADA**

Da živimo i manje stresnim vremenima rekao bih vam polako, ne morate da žurite, ali budući da živimo u vremenu kada nam je čaša stresa prepuna i svaki novi je kap koja prelijeva čašu zdravlja i vodi u bolest i odsustvo sa posla, najbolje je da krenete odmah.

Zašto:

---

***Ako želite da me uzdignete vi sami morate biti na višem nivou od mene.***

Voren R. Ostin

---



## KAKO DA OSTVARITE PRODAJU ZA 7 SEKUNDI?

### Prvi utisak i šanse za prodaju

#### ŠTA

Kako da ostavljanjem dobrog prvog utiska povećate šanse za prodaju?

#### ZAŠTO

Zato što je cilj prodati.

#### KAKO

Možete li da prodate bilo šta za samo sedam sekundi? Možete to da učinite još brže ako ostavite odličan prvi utisak. Sedam sekundi je prosečno vreme koje je potrebno drugoj osobi da stekne prvi utisak o vama. Ako vaš prvi utisak nije dobar, nećete dobiti drugu priliku sa tim potencijalnim klijentom jer prvi utisak se ostavlja samo jednom. Ali ako ostavite odličan prvi utisak, možete se kladiti da će klijent shvatiti i vas i vašu kompaniju ozbiljno. Isplati se da razumete kako ljudi donose svoj prvi sud i šta možete da uradite da biste imali kontrolu nad tim rezultatima.

##### 1. Naučite kako ljudi formiraju svoje prvo mišljenje.

Kada nekoga sretnete licem u lice, 93% toga kako vas procenjuju zasniva se na neverbalnim podacima – vašem izgledu i govoru tela. Samo 7% je pod uticajem reči koje izgovorite. Ko god je rekao da se o knjizi ne može suditi po koricama, nije primetio da ljudi to rade. Kada se vaš prvi susret obavi telefonom, 70% načina na koji vas percipiraju zasniva se na vašem tonu glasa, a 30% na vašim rečima. Jasno je da nije ono što kažete - već način na koji to kažete.

##### 2. Pažljivo birajte svojih prvih dvanaest reči.

Iako istraživanja pokazuju da vaše reči čine samo 7% onoga što ljudi misle o vama u susretu jedan na jedan, ne prepuštajte ih slučaju. Izrazite neki oblik zahvalnosti kada upoznate klijenta. Možda je to "Hvala što ste odvojili vreme da me vidite danas" ili "Hvala što ste mi se pridružili na ručku." Klijenti vas cene samo kada vi pokažete da cenite njih.

##### 3. Odmah koristite ime druge osobe.

Nema slađeg zvuka od našeg imena. Kada koristite ime klijenta u razgovoru u prvih dvanaest reči i prvih sedam sekundi, šaljete poruku da cenite tu osobu i da ste fokusirani na nju. Ništa ne privlači pažnju drugih ljudi tako efikasno kao kada ih zovete po imenu.

##### 4. Obratite pažnju na svoju kosu.

Vaši klijenti sigurno hoće. U stvari, oni će prvo primetiti vašu kosu i lice. Odlaganje tog preko potrebnog šišanja ili farbanja može vas koštati dogovora. Vrlo malo ljudi želi da posluje sa nekim ko je neuredan ili čija frizura ne izgleda profesionalno. Ne dozvolite da vas loša frizura košta dobre prodaje i odnosa sa klijentom.

### 5. Održavajte svoje cipele u odličnom stanju.

Ljudi će gledati od vašeg lica do vaših stopala. Ako vaše cipele nisu dobro održavane, klijent će se zapitati da li obraćate pažnju na druge detalje. Cipele treba da budu uglačane kao i da odgovaraju poslovnom okruženju. Oni su možda poslednja stvar koju obučete pre nego što izađete kroz vrata, ali često su prva stvar koju vaš klijent primeti.

### 6. Hodajte brzo.

Istraživanja pokazuju da se ljudi koji hodaju 10-20% brže od drugih smatraju važnim i energičnim – upravo sa takvom osobom vaši klijenti žele da posluju. Podignite tempo i hodajte sa svrhom ako želite da impresionirate. Nikad se ne zna ko može da gleda.

### 7. Fino podesite rukovanje.

Prvi potez koji napravite kada upoznate svog potencijalnog klijenta je da pružite ruku. Nigde nema poslovnog čoveka koji vam ne može reći da dobar poslovni stisak treba da bude čvrst. Ipak, uvek iznova ljudi pružaju mlohavu ruku klijentu. Bićete sigurni da ćete dati impresivan stisak i dobro započeti ako postavite svoju ruku tako da ostvarite potpuni kontakt sa rukom druge osobe. Kada se povežete, zatvorite palac preko zadnje strane ruke druge osobe i lagano stisnite. Imaćete početak dobrih poslovnih odnosa.

### 8. Predstavljajte sa stilom.

Važno je čije ime prvo izgovorite i koje reči koristite kada se predstavljate u poslu. Pošto je poslovna etiketa zasnovana na rangu i hijerarhiji, želite da odate počast višoj ili najviše rangiranoj osobi tako što ćete prvo izgovoriti njeno ime. Kada je klijent prisutan, on je uvek najvažnija osoba. Prvo izgovorite ime klijenta i upoznajte druge ljude sa klijentom. Ispravne reči koje treba koristiti su „želeo bih da vam predstavim...“ ili „želeo bih da vas upoznam...“ iza kojih sledi ime druge osobe.

### 9. Nikada ne izlazite iz kancelarije bez svojih vizit karata.

Vaše vizit karte i način na koji rukujete njima doprinose vašem ukupnom imidžu. Imajte ih sa sobom u svakom trenutku jer nikada ne znate kada i gde ćete naići na potencijalnog klijenta. Koliko loše zvuči kada vam klijent zatraži vizit kartu a vi posle predugog traganja po džepovima kažete: „Oh, izvinite. Mislim da sam upravo dao svoju poslednju.“ Klijent onda ima osećaj da ste već upoznali sve koje ste želeli a on nije među njima. Držite svoje kartice u kutiji za kartice ili držaču gde su zaštićene od habanja. Na taj način ćete moći da ih pronađete bez mnogo petljanja i uvek će biti u besprekornom stanju.

### 10. Usaglasite jezik vašeg tela sa svojom verbalnom porukom.

Osmeh ili prijatan izraz govori vašim klijentima da vam je drago što ste sa njima. Kontakt očima govori da obraćate pažnju i da ste zainteresovani za ono što se govori. Naginjanje ka klijentu čini da izgledate angažovano i uključeno u razgovor. Koristite što više signala da izgledate zainteresovano i zanimljivo.

U poslovnom okruženju brižljivo planirate svaki svoj potez sa potencijalnim klijentima. Dogovarate se za termin, pripremate se za sastanak, uvežbavate za prezentaciju, ali uprkos svim naporima, potencijalni klijenti se pojavljuju na najneočekivanim mestima i u najbizarnijim trenucima. Iz tog razloga ništa ne prepuštajte slučaju. Svaki put kada izađete iz kancelarije, budite spremni da ostavite snažan prvi utisak.

## KADA

Ne morate da žurite, u pitanju su samo novac, uspesi, unapređenja...

Zašto:

***Nije dovoljno samo raditi ono što najbolje umemo,  
ponekad moramo učiniti ono što se traži.***

Vinston Čerčil



## KAKO STVORITI ORGANIZACIONU KULTURU KOJA ODGOVARA KORISNICIMA

### Sinergija organizacione kulture i korisničkog servisa

#### ŠTA

Kako stvoriti organizacionu kulturu koja podržava vrhunske odnose sa korisnicima.

#### ZAŠTO

Otkada je u dvadeset prvom veku moć prešla na stranu korisnika pojavila se i izreka koja spaja korisnički servis i organizacionu kulturu a koja glasi:

- Ako nemate pozitivnu organizacionu kulturu nećete imati pozitivne odnose sa korisnicima. Ako nemate pozitivne odnose sa korisnicima nećete imati lojalne korisnike koji su preduslov održivog razvoja svake organizacije.

Zaključak, morate stvoriti pozitivnu organizacionu kulturu fokusiranu na korisnike ako želite održivi razvoj vaše organizacije.

#### KAKO

Rešenje je u realizaciji sledećih saveta:

- Svakodnevno merite kvalitet vaših usluga kroz analizu povratnih informacija od korisnika. Čitava organizacija mora postati opsednuta onim što korisnici žele i zahtevaju.
- Budite veoma jasni i precizni u definisanju ponašanja koje se očekuje od zaposlenih, kako prema korisnicima, tako i prema njihovim kolegama.
- Objasnite zašto je pružanje vrhunske usluge korisnicima važno ne samo za organizaciju nego i za širu zajednicu. Šta vaša organizacija radi što olakšava život građanima i privredi? Koju vrednost svojim radom prilažete za razvoj zajednice?
- Neprestano ističite svetle primere korisničkih usluga unutar i van organizacije. Organizujte periodične ceremonije za dodelu priznanja za najbolju uslugu, kreirajte logotipe i simbole kulture korisničkog servisa i njenih vrednosti, napravite interni brend od korisničkog servisa.
- Uređujte oglasnu tablu (i online verziju) za korisničku podršku na kojoj ćete prikazivati najbolje primere usluživanja, primedbe korisnika koje su sjajno rešene i pohvale korisnika za vrhunski servis.
- Podstičite osećaj odgovornosti za timski rad u zadovoljavanju korisnika. Pomozite zaposlenima koji nisu na prvoj liniji rada sa korisnicima da vide kako njihov učinak utiče na kvalitet usluge. Naglasite važnost „internog korisničkog servisa“.
- Uspostavite politiku koja je „prilagođena korisnicima“ i koja pokazuje empatiju prema njima. Eliminirajte sve rutinske i krute politike i smernice.
- Pomerite sve zaposlene sa prve linije usluge koji ne pokazuju ponašanje neophodno da bi se zadovoljili korisnici. Postoji veliki broj zaposlenih u svim organizacijama koji rade na prvoj liniji a ne vole komunikaciju sa korisnicima. Empatija prema korisnicima mora biti osnovni kriterijum za izbor ljudi koji će ih usluživati.

Da bi kultura izvrsnosti korisničkog servisa kontinuirano rasla i napredovala, potrebno je da najviše rukovodstvo organizacije pokaže goruću želju i rešenost da se taj kvalitet osvoji i energiju u komuniciranju te vizija kako bi zaživela u čitavoj organizaciji.

## **KADA**

Moć je odavno, početkom dvadeset prvog veka, u potpunosti prešla na stranu korisnika, znači u zakašnjenju ste najmanje dvadeset i jednu godinu.

---

Zašto:

***Izvrsnost je vrlina koja se razvija kroz trening i navikavanje.  
Mi ne radimo ispravno zato što imamo vrlinu ili izvrsnost,  
nego mi imamo to dvoje zato što smo radili ispravno.  
Mi smo ono što konstantno obavljamo.  
Izvrsnost dakle nije čin nego navika.***

*Aristotel*

---



## KOJI JE VAŠ STIL RADA?

Kako da poboljšate efektivnost upravljanja poznavanjem stilova rada

### ŠTA

Upoznavanje sa stilovima rada vaših zaposlenih radi efikasnijeg upravljanja.

### ZAŠTO

Upoznavanje sa stilovima rada vaših saradnika će značajno unaprediti vašu efektivnost upravljanja i poboljšati međusobnu komunikaciju u timu.

### KAKO

Pronađite sebe i svoje saradnike u sledećim stilovima rada.

#### Pioniri

Pioniri daju energiju, preuzimaju rizike, cene mogućnosti i podstiču kreativnost svog tima. To su ljudi koji vide širu sliku, koji sami sebi stvaraju šanse ili se bacaju na već postojeće mogućnosti. Poznati su po spontanom donošenju odluka i nisu toliko fiksirani na detalje. Oni napreduju kroz pobeđe, rezultate i izazove, i orijentisani su uvek ka cilju. Oni se suočavaju sa problemima direktno i sa logikom i osećaju se povezanije sa timom kada postoji debata.

#### Samostalni

Nezavisni stil rada opisuje ljude koji su najsrećniji kada rade sami. Smatraju da je prilično teško saradivati sa drugima i ne prihvataju najbolje nadzor i superviziju njihovog rada. Umesto da primaju direktive, oni vole da prate svoju intuiciju i da vide kuda će ih odvesti predosećaj. Preduzetnike, kreativne mislioce i vizionare često karakteriše nezavisan stil rada. Zamislite inženjera koji se intenzivno fokusira na rešavanje složene jednačine ili pisca koji do zore sedi uz kompjuter o doteruje svoj roman. Zagovornici samostalnog stila rada su visoko motivisani, posvećeni, efikasni i produktivni.

#### Saradnici

Dok nezavisni radnici više vole da rade sami, saradnici najbolje funkcionišu kao deo grupe. Ovaj profesionalni stil rada je ono što nazivamo kooperativnim. Ovi radnici uživaju u radu sa drugima na projektima i dele odgovornost za svaki zadatak koji preuzmu. Oni vole povratne informacije, koriste ih za korekciju i razvoj i generalno su briljantni komunikatori. Oni su velike diplomate i često se nalaze u liderskim ulogama. Menadžeri projekata, direktori ljudskih resursa i rukovodioci odeljenja često imaju saradnički stil, pošto su obično kooperativni, organizovani i poznaju detalje strateškog planiranja.

## Privrženi

Privrženi stil rada je hibrid gornja dva. Ljudi koji spadaju u ovu kategoriju vole da zadrže isključivu odgovornost za zadatak, a ipak im ne smeta da rade i sa drugima. Iako su glavni, dele odgovornost sa drugima. Čak i dok sprovode sopstvene projekte, radije održavaju društvenu vezu sa svojim saradnicima. Zagovornici ovog stila rada su dovoljno prilagodljivi i svestrani da nose više šešira u isto vreme. Oni su ti koji mogu povezati saradnike i nezavisne tipove, pomažući im da izgrade tim koji funkcioniše.

## Staratelji

Staratelji ili čuvari nemaju problema sa strogošću, redom i stabilnošću. Ovi ljudi nisu skloni riziku, pragmatični su i orijentisani na detalje. Za razliku od pionira, ovi ljudi razmišljaju o svemu, proveravaju sve opcije pre nego što skoče i nisu toliko voljni da skaču na nepoznate teritorije.

## Podržavaoci

Ako vidite zaposlene koji su emocionalno svesni i izražajni, oni imaju stil rada koji je fokusiran na podržavanje saradnika. Glavni cilj ovih zaposlenih je da neguju duboke veze sa svojim kolegama i korisnicima. Takvi zaposleni imaju osećaj za unapređivanje timskih veza i kohezije i obično znaju da li nešto nije u redu sa nekim članom tima. Oni stvaraju saradničku umesto takmičarske atmosfere i vole da slave uspeh sa celim timom, umesto da se sami busaju u prsa i rastu od ponosa.

## Korišćenje radnih stilova na poslu

Kada prepoznate svoj stil i stilove vaših saradnika postaćete svesni svojih predrasuda u komunikaciji sa drugima što će vam omogućiti da poboljšate saradnju. Pogledajte oko sebe. Ne postoje dve iste osobe, a stilovi rada koje smo pobrajali su uglavnom ravnomerno raspoređeni po svakoj organizaciji. Ako ste sukobu mišljenja sa nekim kolegom ili osećate da su neke kolege često na suprotnoj strani od vas, verovatno je u pitanju drugačiji stil rada. Često ste voljni da se prilagodite šefovom stilu rada koji je u suprotnosti sa vašim ali još češće niste spremni na promenu stila kada su vaše kolege u pitanju. Kada savladate umetnost prilagođavanja, možete bez napora i sa uspehom da komunicirate sa različitim stilovima. Naučite da cenite i poštujuete ono što druga osoba donosi sa sobom u komunikacionu scenu i onda zajedno možete postići velike rezultate.

U praksi je utvrđeno da spajanje ljudi sa različitim stilovima rada daje najbolje rezultate. Ljudi sa istim stilom rada su skloni da propuste neki kontekst ili ključne aspekte koji nisu u fokusu ili nisu prednost njihovog stila. Iako je naš prirodni instinkt da radimo sa ljudima koji imaju sličan stil rada kao naš, znajte da uvođenjem suprotne perspektive često dolazite do ranije neuhvatljivih rešenja. Zbog toga lideri treba da biraju ljude koji imaju različite stilove rada za projekte kako bi stvorili uravnoteženiji tim sa komplementarnim stilovima.

## KADA

Ako vas interesuje poslovni uspeh i ako verujete Ruzveltu onda vam je poznavanje stilova rada vaših ljudi bilo potrebno još juče i prekjuče i prošlog meseca...

---

Zašto:

***Najvažniji sastojak formule uspeha je poznavanje rada sa ljudima.***

*Teodor Ruzvelt*

---





## 4 KORAKA DO PROAKTIVNOG LIDERSKOG STILA

Kontinuirani napor, ne urođena snaga ili inteligencija,  
je ključ za razvoj svih naših potencijala.  
Vinston Čerčil

Ako se ponašate proaktivno, pripremate se za nešto pre nego što se desi. Suprotno je reaktivno ponašanje koje čeka da se događaji odvijaju pre nego što da svoj odgovor. Dakle, ako ste proaktivna osoba, vaše akcije će diktirati kako će se događaji odvijati; ako ste reaktivni, dozvoljavaćete događajima da diktiraju vaše akcije. Na primer, zamislite da dolazi sezona gripa. Proaktivna osoba će često prati ruke i vakcinisati se na vreme da ne bi obolela, dok će se reaktivna osoba razboleti i uzimati lekove u pokušaju da se izleči i umanjí posledice. Hajde da otkrijemo kako da se ponašate proaktivnije fokusirajući se na četiri ključne oblasti:

1. Planiranje radi uticaja na budućnost.
2. Izgradnja proaktivnog mentaliteta u cilju povećanja efikasnosti.
3. Razumevanje kontrole radi boljeg izbora.
4. Korišćenje proaktivnog jezika kako biste bolje razumeli svoj uticaj i ostali motivisani.

### 1. Planiranje je sve

Istina je da ne možete uvek da kontrolišete svoje okruženje. Međutim, ono što uvek možete da kontrolišete je vaš odgovor i vaša priprema. Naravno, ne možete uvek tako jasno predvideti stvari, ali ako zauzmete proaktivan stav, moći ćete da se efektivnije suočite sa stvarnošću kada se dogodi.

„Kad god sam vršio pripreme za bitku, uvek sam smatrao da su planovi beskorisni, ali da je planiranje neophodno.” - Dvajt D. Ajzenhauer. Šta nam poručuje jedan od najvećih vojskovođa i državnika dvadesetog veka da su planovi često beskorisni, ali da je planiranje veoma važno. I zaista u životu se često pokaže da se plan nije ispunio u potpunosti kako ste planirali jer se život dešava i stvari se menjaju. Međutim, pripreme koje ste obavili dovele su vas u poziciju da brzo i pametno odgovorite i prilagodite svoj pristup. Ponekad naši izbori i pored planiranja imaju negativne posledice; to se naziva greškama. Svako pravi greške (veoma uspešni ljudi ih stalno čine) i one se ne mogu poništiti. Proaktivan pristup greškama je da ih odmah priznate, ispravite i iz njih nešto naučite. Savet: Organizacije treba da podstiču kreativnost i snalažljivost proaktivnih pojedinaca kako bi stvorile proaktivnu kulturu unutar organizacije koja se ne plaši greške u pokušaju da se stvari promene nego se plaši stajanja u mestu.

### 2. Izgradite proaktivan mentalitet

“Vaše ponašanje je posledica vaših odluka, a ne vaših uslova.” – Stiven Kovi

Da bismo bili efikasni, moramo da preuzmемо kontrolu nad načinom na koji trošimo svoje vreme i energiju. Moramo da smanjimo vreme i energiju koje trošimo na reaktivno ponašanje i pronađemo više načina za proaktivno ponašanje. To činimo tako što izgrađujemo svoj proaktivan mentalitet i odbacujemo svoj reaktivan mentalitet, gde god i kad god je to moguće. Kako to da izvedemo? Prvo tako što ćemo postati svesni razlika između ta dva mentaliteta i razumeti da su šanse reaktivnog mentaliteta da bude uspešniji od proaktivnog dramatično manje.

Reaktivan mentalitet:

- Koncentrišete napore na stvari koje vas se tiču, ali nad kojima nemate kontrolu (npr. vreme, slavne ličnosti, politika u drugim zemljama ...)
- Fokusirate se na negativnost, slabosti i nemogućnosti.
- Krivite i optužujete druge, koristite reaktivan jezik (moramo, nemamo izbora...) i ponašate se kao žrtva.
- Negativna energija i zanemarivanje oblasti koje bismo mogli kontrolisati dovode do smanjenja našeg uticaja.

Proaktivan mentalitet:

- Koncentrišete svoje napore na stvari koje su pod vašom kontrolom.
- Fokus na pozitivnost, snagu i mogućnosti.
- Podržavate i ohrabrujete druge koristeći proaktivan jezik (hoćemo, možemo, biramo...)
- Pozitivna energija i kontinuirani fokus na područja koja kontrolišemo uzrokuju rast našeg uticaja.

Dobra prilika da utvrdite da li ste proaktivni ili reaktivni je analiza poslednjeg sastanka vašeg tima na kojem ste bili. Da li ste vi bili osoba koja je stalno govorila „šta bi se desilo ako bismo to uradili na drugačiji način?“, ili ste bili osoba koja je stalno je govorio „razlog zašto to ne možemo učiniti tako je ...“. Ako ste vi izgovarali rečenicu prvog tipa i pokušavali da pronađete rešenje onda ste bili proaktivni. Ako ste izgovarali rečenice drugo tipa i pokušavali da održite status quo, ili način na koji smo to oduvek radili, što znači da nastavite bez inovativnog rešenja onda ste bili reaktivni. U redu je identifikovati probleme, ali morate ih kombinovati sa rešenjem. Sledeći put pokušajte da kažete nešto poput „to je odlična ideja! lako to ne bismo mogli učiniti na takav način, ono što bismo mogli učiniti je ...“. Na taj način možete koristiti svoju stručnost da rešite problem, povećati svoj uticaj na proces donošenja odluka i pomoći da se održi timska energija i nesmetan tok novih ideja.

### 3. Postanite svesni svoje kontrole i povećajte svoj uticaj

Kao što je već rečeno, nije sve pod vašom kontrolom, a sa druge strane, možda postoji mnogo više stvari u vašoj kontroli nego što ste mislili. Kada naučite kako da identifikujete šta je zaista u vašoj kontroli to će vam pomoći da razvijete svoj proaktivni način razmišljanja. O kojoj „kontroli“ mi ovde govorimo. Prema Stivenu Koviju, postoje tri vrste:

- Direktna kontrola: Uključuje naše ponašanje koje je uslovljeno našim navikama. Na primer izbor pušenja cigareta, odlaganje poslova, kasni odlazak u krevet itd.
- Indirektna kontrola: Uključuje ponašanje drugih ljudi koje je uslovljeno našim metodama za uticanje na druge. Na primer, kada je neko grub ili ljut na vas, možete izabrati da ga mirno saslušate i pokušate da razumete zašto se tako oseća, ili možete ući u borbu sa argumentima..
- Bez kontrole: Uključuje aspekte našeg života na koje ne možemo uticati; moramo da ih prihvatimo i naučimo da živimo sa njima, čak i ako nam se ne sviđaju. Na primer, ne možete da kontrolišete vremenske prilike, broj dana u nedelji ili broj automobila na putu u vreme špica.

Kada hoćete proaktivno da se ponašate, ključno je da jasno razumete šta je, a šta nije pod vašom kontrolom i da svoj fokus i energiju usmeravate na stvari koje jesu pod vašom kontrolom ili u domenu vašeg uticaja. Proaktivni ljudi ne rasipaju svoju energiju i kreativnost na stvari koje nisu pod njihovom kontrolom i zato im preostaje mnogo više tih resursa za ulaganje u stvari koje su u njihovoj sferi uticaja. Otud i bolji rezultati.

### 4. Jezik je bitan

„Između stimulansa i odgovora postoji prostor za slobodu izbora“ - Viktor Frankl

Jezik koji odaberete da biste opisali neku okolnost ili događaj ima snažan uticaj na način na koji vi opažate i pristupate toj okolnosti i tom događaju. Poenta je da svaka radnja koju preduzmete uključuje odluku o izboru između više alternativa; vaša odluka, svesno ili ne, biće ona koja će se najviše uskladiti sa vašim vrednostima. Steknite naviku opažanja reaktivnog jezika (moram, ne mogu) i oslobađajte ga se kad god je to moguće, a sa druge strane koncentrišite sa na proaktivan jezikom (ja biram, ja mogu). Kada eliminišete reaktivan jezik iz svojih misli eliminisali ste i najveći deo reaktivnog ponašanja i počinjete u najvećem delu svog vremena da mislite, govorite i ponašate se proaktivno. Sam taj osećaj proaktivnog i efektivnog ponašanja plus rezultati koji će se brzo pokazati daće vam dodatnu motivaciju da razvijate svoju naviku proaktivnosti.



## PRAVILA ZA JAVNI NASTUP NAJUTICAJNIJEG GOVORNIKA NA TED TALK-U

*Natpis u kancelariji jednog menadžera:  
Pažnja – budite sigurni da je mozak u pogonu pre nego stavite usta u brzinu.*

Sajmon Sinek je najgledaniji i najuticajniji govornik na najvećoj svetskoj pozornici govorništva na Ted Talk-u a bio je izuzetno introvertna i stidljiva osoba u mladosti. Da li možete u to da poverujete? Po sopstvenom svedočenju uvek je na žurkama dolazio poslednji i sedeo u nekom ćošku i nikada nije zauzimao centar prostorije ili scenu bilo pričom, igrom ili na neki drugim način. Pa kako je onda postao jedan od najvećih govornika današnjice? Ne, nije sreća u pitanju, ni poznavanje pravih ljudi taj uspeh je rezultat suočavanja sa strahovima i njihove eliminacije, brojnih pokušaja i grešaka pa ponovnog vežbanja na sceni i van nje sve do osvojenog majstorstva. Kada su ga nedavno pitali da im otkrije tajnu njegovih samouverenih nastupa, smislenih i zadivljujućih prezentacija on je otkrio nekoliko tajni javnog govora koja njemu pomažu da bude uspešan. Evo sedma tajni javnog govora Sajmona Sineka:

### Ne pričajte odmah

Sinek kaže da nikada ne bi trebalo da pričate dok izlazite na binu. „Mnogi ljudi odmah počnu da pričaju, i pokažu svoju nervozu“, kaže Sinek. „Tako samo prenosite na publiku svoju nesigurnost i strah i činite ih nervoznim.“ Umesto toga, tiho izađite na binu. Zatim duboko udahnite, pronađite svoje mesto, sačekajte nekoliko sekundi i počnite. „Znam da zvuči dugo i nelagodno i da se osećate strašno nespretno kada to radite“, kaže Sinek, „ali to pokazuje publici upravo suprotno, da ste potpuno samouvereni i da kontrolišete situaciju“.

### Pojavi se da daš, a ne da uzmeš

Ljudi često drže prezentacije da bi prodali proizvode ili ideje, da bi naveli ljude da ih prate na društvenim mrežama, da kupuju njihove knjige ili čak da im se jednostavno dopadnu. Sinek ove vrste govornika naziva „otimačima“ i kaže da publika može odmah da prozre ove ljude a kada to urade izgubili ste njihovo poverenje i angažman. „Mi smo veoma društvene životinje“, kaže Sinek. „Čak i iz daljine na sceni, možemo reći da li nam neko nešto daje ili uzima, a ljudi će više verovati davaocu – govorniku koji im daje vrednost, koji ih uči nečemu novom što ih inspiriše – nego otimaču“.

### Uspostavite kontakt očima sa članovima publike, sa jednim po jednim

Skeniranje i „šaranje“ pogledom iznad publike je vaš najveći neprijatelj, kaže Sinek. „Iako izgleda kao da gledate u sve, to vas zapravo odvaja od vaše publike.“ Mnogo je lakše i efikasnije ako direktno gledate određene članove publike tokom svog govora. Ako možete, zadržite pogled na jednoj osobi dok izgovorite čitavu rečenicu ili misao. Kada završite rečenicu, pređite na drugu osobu i nastavite da se povezujete sa jednim po jednim slušaocem dok ne završite sa govorom. „Kao da razgovarate sa svojom publikom“, kaže Sinek. „Ne govoriš njima, ti pričaš s njima.“ Ova taktika ne samo da stvara dublju vezu sa pojedincima, već to oseća cela publika.

### Govorite neobično sporo

Kada postanete nervozni, nije ubrzavaju se samo vaši otkucaji srca. Vaše reči takođe imaju tendenciju da se ubrzaju. Srećom, Sinek kaže da je publika strpljiva i da nam oprašta više nego što mi očekujemo.

„Oni žele da uspete tamo gore, ali što više žurite, više ih isključujete“, kaže on. „Ako samo ućutite na trenutak i udahnate dugo, duboko, sačekaće vas. To je na neki način zadivljujuće.“

Sinek veruje da je nemoguće govoriti suviše sporo na sceni. „Neverovatno je da možete da stojite na sceni i govorite tako sporo da postoji nekoliko sekundi između svake vaše reči i ljudi... će se... zakačiti... za... vašu... svaku... reč. To stvarno funkcioniše.“

### Ignorišite „kontraše“

Ne obazirite se na ljude koji mršte obrve, prekrštaju nervozno ruke ili odmahuju glavom šaljući poruku „ne“ i kontriraju svemu što izgovorite. Umesto toga, fokusirajte se samo na svoje pristalice - ljude koji su vidljivo angažovani, uživaju u vašoj prezentaciji i klimaju glavom sa „da“. Ako nađete članove publike koji pozitivno komuniciraju sa vama, bićete mnogo sigurniji i opušteniji nego ako pokušate da ubedite „kontraše“.

### Pretvorite nervozu u uzbuđenje

Sinek je naučio ovaj trik gledajući Olimpijske igre. Pre nekoliko godina primetio je da novinari koji intervjuišu olimpijske sportiste pre i posle takmičenja postavljaju isto pitanje. „Jesi li bio nervozan?“ I svi sportisti su dali isti odgovor: „Ne, bio sam uzbuđen.“ Ovi takmičari su prepoznali znake nervoze tela - lepljive ruke, lupanje srca i napete nerve - i tumačili ih kao propratne efekte pozitivnog uzbuđenja.

Kada se popnete na scenu, verovatno ćete proći kroz istu stvar. Tada Sinek kaže da treba da kažete sebi naglas: „Nisam uopšte nervozan, uzbuđen sam!“

„Kada to uradite, to zaista ima čudesan, pozitivan uticaj na promenu vašeg stava prema onome što treba da izvedete“, kaže Sinek.

### Recite hvala kada završite

Aplauz je poklon, a kada dobijete poklon, jedino je ispravno da izrazite koliko ste zahvalni na njemu. Zbog toga Sinek uvek završava svoje prezentacije sa ove dve jednostavne, ali tako moćne reči: HVALA VAM.

„Dali su vam svoje vreme i još vam daju vam aplauz podrške.“ Kaže Sinek. „To je dar i morate pokazati zahvalnost.“



## **VI POSTAJETE ONO ŠTO NAJVAŽNIJI LJUDI U VAŠEM ŽIVOTU OČEKUJU DA ĆETE POSTATI.**

Viktor Frankl

Kada je Viktor Frankl, jedan od najznačajnijih psihologa, izneo ovo gledište sredinom prošlog veka, mnogi su izražavali sumnju u njenu istinitost. Nisu bili skloni da poveruju u toliku snagu i moć očekivanja da upravlja ljudskim sudbinama. A onda su u Americi usledile serije eksperimenata koje su nedvosmisleno potvrdile istinitost ove konstatacije. U jednom eksperimentu grupa od deset ljudi je rešavala deset zagonetki. Kada su završili pročitani su im lažni rezultati. Polovini je rečeno da su uradili dobro, rešili su navodno 7 od 10 a drugoj polovini, nasumice izabranom, su rekli da su uradili loše, navodno samo tri od deset. Potom su im dali novih deset zagonetki. Ona polovina kojoj je prvi put rečeno da su bili dobri uradila je test još bolje nego prvi put dok je ona druga polovina uradila gore. Iako je bila netačna i nepravedna kritika koju su pretrpeli im je trenutno oslabila sposobnost. Očekivanje pozitivnog ishoda je moćan motivator koji razvija unutrašnju snagu, pogonsko gorivo volje, i postaje oslonac ličnosti u prevazi-lazenju svih teškoća. To više nije bila samo naučna pretpostavka sada je to bila naučna činjenica. Čekajte a kako se u ovu nauku uklapate vi i vaša samouverenost? Vi ste najvažnija osoba za razvoj vaše ličnosti i ona će postati ono što vi od nje očekujete da postane. Od ove činjenice ne možete da pobegnute a i zašto bi. Ova činjenica je dobra vest jer vam u ruke stavlja moćno oružje za izgradnju samouverenosti. Jer kad god verujete, nadate se i pozitivnim očekivanjima podržavate svoje aktivnosti vi sa sobom potpisujete ugovor o uspehu u toj oblasti života. Vaša ličnost počinje da oseća tu zvaničnu podršku i da napreže sebe da ne bi izneverila postignuti dogovor. Ako ste se sada uplašili da ćete svojim prevelikim očekivanjima i projekcijama opteretiti samoga sebe i oslabiti se prevarili ste se. Očekivanjem vi jačate u sebi najvažniju osobinu uspešnih ljudi Integritet. Ispunjenje ugovora ili datog obećanja je jedna od najboljih vežbi za jačanje integriteta koju možete sebi priuštiti. Vaše visoko očekivanje jeste taj prećutni dogovor sa samim sobom i ono oseća da je i sebi i vama obećalo da će ga ispuniti. Nemojte se plašiti ove težine. Zapamtite staru istinu o razvoju. Kada olakšate sebi napor otežali ste sebi put ka uspehu, a kada ga otežate olakšali ste ga.

