

# SADRŽAJ

STR 1



## MENTOR - UPRAVLJANJE

Trčite li kao kornjača ili kao zec?

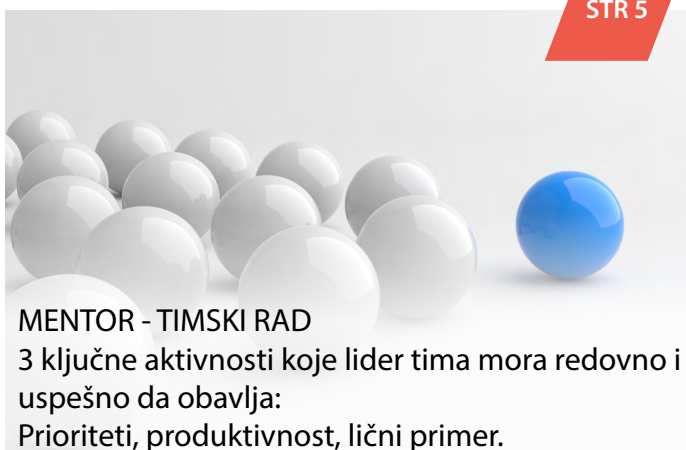
STR 3



## MENTOR - KOMUNIKACIJA

Samo-procenjivanje je najveći kvalitet lidera

STR 5



## MENTOR - TIMSKI RAD

3 ključne aktivnosti koje lider tima mora redovno i uspešno da obavlja:  
Prioriteti, produktivnost, lični primer.

STR 7



## MENTOR - PRODAJA

Humor i proaktivna prodajna kultura

STR 9



## MENTOR - KORISNIČKI SERVIS

Kako da dobijete preporuke da biste ojačali svoju prodaju?

STR 11



## KAKO DA

Kako da postanete lider „narednog“ nivoa

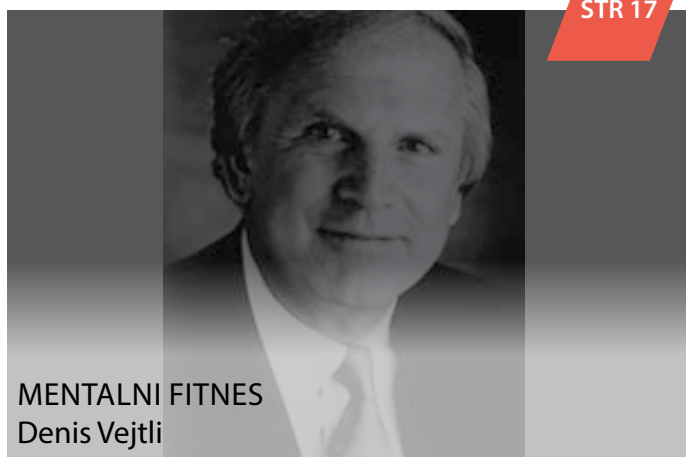
# SADRŽAJ



**POBEDNIČKI MENTALITET**  
Uzgajivači problema ili berači rešenja?



**UZORNI MODEL**  
Uzorni model - Harizmatično liderstvo



**MENTALNI FITNES**  
Denis Vejtli





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)



## TRČITE LI KAO KORNJAČA ILI KAO ZEC?

Da li koristite vreme ili mu robujete?

### ŠTA

Razlike između klasičnog i modernog upravljanja vremenom i kako da ih usaglasite.

### ZAŠTO

Zato što je dobro upravljanje vremenom u samom središtu dobrog upravljanja i efektivnosti leaderskog rada.

### KAKO

Ako je dobro upravljanje vremenom presudno za životni uspeh kako to da su velike uspehe u životu postizali ljudi u prošlim vekovima koji nisu znali za tehnike upravljanja vremenom? Pitanje je ispravno ali je pretpostavka loša. Zašto? Zato što su ljudi oduvek znali da upravljaju vremenom samo su se pristupi i tehnike menjali. Pa tako postoji tradicionalni sistem upravljanja vremenom i moderni sistem koji mi danas poznajemo. Moderno upravljanje vremenom je u sam centar pažnje stavilo dizajniranje trošenja vremena uz pomoć preciznih rasporeda aktivnosti i rokova izvršenja. Obaviti što više stvari za što kraće vreme je ime trke koju danas trčimo. Vremenom fokus se sa životnih ciljeva premestio na dnevne liste obaveza i rokove koji su postali opterećenje ljudima i izvor stresa a ne pomoći. Zbog toga većina ljudi odustaje od upravljanja vremenom. Mali je problem što tim odustajanjem drastično smanjuju svoje šanse za uspeh. Vreme je sredstvo za postizanje ciljeva a ne cilj po sebi. Najveća zamka modernog upravljanja vremenom je upravo ta zamena sredstva za cilj i robovanje vremenu umesto korišćenja vremena. Kada vam vreme postane cilj ili fiksacija vi počinjete da ličite na čoveka koji sa mrežom za leptire pokušava da uhvati minute koji prolaze. Nije ni čudo što ne uspevate da kontrolišete vreme i što vas ta činjenica frustrira. U tradicionalnom upravljanju vremenom glavni fokus nije bilo vreme nego ciljevi. Ljudi su se fokusirali na sebe, na svoje želje, potrebe i ciljeve a ne na proticanje vremena i radili bi prvo ono šta je njima bilo najvažnije. Donosili su odluke kako će da koriste vreme a ne kako da se sa vremenom trkaju i izbore. Da biste koristili tradicionalni pristup neophodno je da promenite fokus sa hvatanja vremena na postizanje ciljeve. Na taj način ste u centar stavili zadatke koji osmišljavaju vaš život a oslobodili ste se rokova koji donose brigu i stres. Razlike u pristupima su očigledne a takođe i razlike u ostvarenjima. Mi obavljamo ogroman broj malih poslova a oni su obavljali mali broj velikih poslova. Mi odrađujemo veliki posao a oni su ostvarivali velika dela. Kada pogledamo sa distance nekako izgleda da su oni bolje iskoristili svoje vreme jer velika dela traju i pamte se a velikog truda oko bezbroj malih poslova se niko ne seća ni na kraju dana a kamoli na kraju veka. Jer kada ostvariš u životu nešto veliko što si sanjao život ti je ispunjen i smislen a kada sabereš bezbroj malih zadataka na kojima si istrošio svoj ljudski potencijal nekako ti sve izgleda besmisleno. Što se tiče smisla života i ostvarenja ciljeva tradicionalni sistem ima bolji odgovor ali što se tiče dnevne efikasnosti i produktivnog iskorišćenja svakog minuta i balansiranja između najvažnijih životnih segmenata: porodica, karijera, finansije, zdravlje; moderni sistem ima bolji odgovor. Idealno je spojiti oba sistema i tom sinergijom ostvariti velika dela a ne zanemariti porodicu, zdravlje, karijeru, finansije, duhovnost, hobi, zabavu i sl. Najbolji primer je priča o trci između kornjače i zeca. Ako pokušavate da se trkate sa vremenom vi ste zec koji će možda u jednom delu trke

odnositi pobjede ali ćete se premoriti i posustati kad tad jer se vreme ne umara i tu trku ne možete dobiti. Ako trčite kao kornjača tempom koji vama odgovara i sa jasnim planom da stignete do samog cilja kad tad onda vi ne robujete vremenu nego se svim svojim snagama usmeravate ka dostizanju cilja. I gle čuda onda uspevate više da uradite za isto vreme. Ljudi se umaraju manje od rada a više od stresa zbog zakašnjenja u ostvarenju ciljeva, nameću sebi nerealne rokove i sagorevaju energiju brinući da li će te rokove ostvariti. Nekada u civilizacijama koje nisu toliko brzo i zahtevno živele ljudi su uspevali da naprave velika dela za isti životni vek a danas je velikih dela sve manje uprkos ogromnoj informisanosti i dostupnosti znanja. Zašto su ljudi bili sposobniji da naprave velike stvari za života nekada? Zato što su bili fokusirani na velika dela i nisu sebi postavljali nerealne rokove. Ljudi su nekada trčali kao kornjače nepokolebljivo odlučni da stignu na cilj kad tad a mi danas u civilizaciji zečeva trčimo sprintom ka svom cilju da ga ugrabimo dok smo još mladi ili brže od drugih pa iznureni od brzine a još više od stresa zbog ne postizanja ciljeva u zatom roku odustajemo na pola puta. Ako treba da birate između jurnjave za velikim brojem poslova i dostizanjem rokova i postizanja velikih rezultata na malom broju poslova bez obzira na rokove izaberite ovaj drugi model i svi će vas više ceniti. Na kraju se slave samo zvučni rezultati i značajne pobjede a ne obavljanje poslova na vreme koje svi podrazumevaju da treba da budu obavljeni. Postizanje uravnoteženih ciljeva na svim životnim planovima je istinsko upravljanje vremenom. Jurnjava za vremenom i strah da li je svaki sekund vremena produktivno utrošen su efikasni ali mogu da budu veliko opterećenje pod kojim će se čovek srušiti i odustati na pola puta. Veština upravljanja vremenom je balansiranje između tradicionalnog i modernog shvatanja upravljanja vremenom. Istinski vešt čovek ume da se tradicionalno fokusira na svoje ciljeve, da ih poslaže po prioritetima a onda da koristi moderne tehnike planiranja vremena da bi ih ostvario. Ja sam kao trener pobornik tog moderno-klasičnog stila i uveren sam da on daje najbolje rezultate na duže staze a životna trka se i trči na duge staze. Dakle sinergija tradicionalnog i modernog upravljanja vremenom je pravi odgovor za naše vreme.

## KADA


---

Zašto:

***Postoji vreme za rad i vreme za ljubav.  
Dakle, ne preostaje nam više vremena ni za šta.***

*Koko Šanel*

---



I'm not good enough

I'm so talented!

## SAMO-PROCENJIVANJE JE NAJVEĆI KVALITET LIDERA

### Liderska pitanja i odgovori

#### ŠTA I ZAŠTO

Ne postoji savršen lider, i zato dobri lideri uvek pokušavaju sa poboljšaju sebe kroz samo-procenjivanje, trening, edukaciju, mentorski rad, kroz greške i učenje na greškama. Pošto nema savršenog lidera teško je izgraditi pravi liderski model ali možemo sa sigurnošću istaknuti nekoliko stvari koje odlikuju pravog lidera:

- Vizija budućnosti
- Sposobnost da se inspirišu i motivišu sledbenici da sprovode promene
- Strast za usavršavanjem i sebe i sledbenika. Ta strast ih čini dobrim trenerima i mentorima
- Prenos autoriteta na saradnike da bi se zadaci obavili

#### KAKO

Odgovori na sledeća liderska pitanja i nedoumice mogu vam približiti liderski lik ka kojem svaki savremeni menadžer treba da stremlji.

**Da li lider treba da bude kontinuirano motivisan?** Lider definitivno mora da bude neprestano visoko motivisan ukoliko ne želi da ga sledbenici ubrzo ne proglase folirantom. Sledbenici očekuju da lider bude veliki i nepokolebljivi entuzijasta u vezi sa poslom i da sve saradnike nadahnjuje tim entuzijazmom.

**Da li svaki menadžer treba da bude lider?** Svi dobri menadžeri su lideri do izvesnih granica. Oni moraju da sprovode viziju svog lidera stvarajući svoju sopstvenu viziju koja podržava tu veliku ideju i da povedu svoje članove tima u realizaciju te slike uspeha. Na primer Hauard Šulc prvi čovek Starbak kompanije je imao viziju 2000 kafeterija do 2000 godine. Ta vizija je postala glavna pokretačka snaga u pozadini velikog kompanijskog uspeha. Šulcova vizija je realizovana uz velike liderske napore stotina menadžera koji su imali vizije manjeg obima koje su direktno podržavale veliku 2000 do 2000-te viziju. Oni su realizovali te ideje uz pomoć delegiranja autoriteta na svoje saradnike. Predsednik kompanije ne sme biti jedini lider u organizaciji. Postoji toliko mnogo liderskih zadataka i jedan čovek ih ne može obaviti sam, potrebna mu je pomoć tim lidera.

**Da li postoje osobine koje vas čine nepodobnim za liderstvo?** Svako može postati lider ko ima volju i želju da ostvari taj cilj. Osobine koje vas blokiraju u liderskoj praksi se mogu promeniti ili ublažiti fokusiranjem na poželjnije osobine i njihovim čestim korišćenjem slabosti se prevazilaze. Postajanje savršenim liderom je proces učenja i menjanja koji se nikada ne završava i zato je uloga lidera tako izazovna i zanimljiva.

**Koji je odnos između lidera i sledbenika?** Lideri su agenti promene koji vode sledbenike ka ostvarenju kompanijskih ciljeva razvijajući njihove sposobnosti i veštine na tom putu. Na taj način postižu dobre rezultate za kompaniju a istovremeno povećavaju vrednost ljudskih resursa. Osnaženi članovi tima su garancija da će lider imati koga da postavi na svoje mesto kada bude unapređen na višu poziciju.

**Da li je lideru potrebna moć i kako može da izbegne zamku zloupotrebe moći?** Nivo moći koja je lideru potrebna određen je ciljevima koje treba da postigne. Moć je posjedovanje kontrole, autoriteta i uticaja na druge. Ona se koristi da bi se ciljevi ostvarili. Neki lideri kao što je na primer predsednik države imaju na raspolaganju sve tri moći a drugi kao recimo duhovni lider može imati samo jednu – uticaj. Korupcija moći je određena stepenom razlikovanja liderskih aktivnosti u odnosu na moralne vrednosti koje je postavilo društvo ili zajednica. Mada su njihove aktivnosti kontrolisane tipom moći koju imaju ipak su presudni pokretači akcija njihove lične vrednosti i principi. Na primer Hitler je kao lider bio opsednut mržnjom prema određenim narodima i grupama i ta ga je mržnja odvela u apsolutnu zloupotrebu moći iako društvo koje je predvodio nije osuđivalo to njegovo ponašanje, naprotiv. Jedina preventiva za korupciju moći je zdravo i iskreno poštovanje drugih, tolerancija njihove različitosti.

**Da li se slažete sa većinom autora da lideri moraju da podele svoje vreme na tri dela: prvi za upravljanje finansijama, drugi za kvalitet posla koji obavljaju a treći za odnose sa ljudima?** Da bi ostvarili ova tri cilja lideri treba da slede čuveni Blejk Muttonov menadžerski obrazac koji ima dva fokusa jedan na zadatak a drugi na ljude. Dobri lideri imaju viziju usmerenu ka konkretnim ciljevima a onda ih postižu inspirišući ljude da rade na promenama i izazovima u nameri da izvrše zadatak. Ako ova dva fokusa izbalansira i usaglasi lider je na dobrom putu da svoju organizaciju dovede do uspeha.

**Koja je najveća greška koju lider može da napravi?** Greška da ne uvidi benefite od različitosti. Ta greška vodi u stvaranje uniformnih ljudi u organizaciji i u jednoulje. Ako nemate različitost u svom timu ostaćete uskraćeni za alternativna rešenja i kreativne brainstorming aktivnosti koje vam pomažu da ostanete konkurentni. Takođe, ne možete dobro i pravovremeno da odgovorite ni zahtevima klijenata koji mogu biti sasvim različiti od vaših očekivanja.

## **KADA**

*Jedna od osnovnih prednosti lidera je moć preispitivanja sebe. Uradite to odmah.*

---

Zašto:

***Postoje tri pravila za stvaranje dobrog lidera.  
Nažalost niko ne zna koja su to pravila.***

*Somerset Mom*

---





## 3 KLJUČNE AKTIVNOSTI KOJE LIDER TIMA MORA REDOVNO I USPEŠNO DA OBAVLJA: PRIORITETI, PRODUKTIVNOST, LIČNI PRIMER

### ŠTA

Ključne aktivnosti za produktivnost i efektivnost leaderskog rada koje treba redovno obavljati.

### ZAŠTO

Zato što je efektivan timski rad nemoguć ako tim ne radi na istim prioritetima kao lider tima. Zato što je u novom dobu znanja rad na sva četiri nivoa produktivnosti uslov za kontinuirani rast produktivnosti koji je imperativ modernog poslovanja. Zato što po Ajnštajnu: „Davanje ličnog primera nije najbolji nego jedini način uticanja na druge.“

### KAKO

Ovo su tri aktivnosti koje lideri moraju redovno i uspešno da obavljaju.

#### Usaglašavanje prioriteta

Ovo je kritično važan element timskog rada jer se tako obezbeđuje da svi ljudi istovremeno guraju u istom pravcu. Zna li kolika je sila ako pet ljudi gura automobil unapred a kolika ako ga troje gura napred a dvoje unazad ili jedan gura napred dvoje unazad a dvoje uopšte ne guraju jer ne znaju u kom pravcu je ispravno gurati. Klasičan primer u grupnom radu je da lider ima prioritet da postigne postavljene ciljeve a zaposleni imaju prioritet da prežive taj radni dan obavljajući usko samo svoje zadatke bez uvida u krajnji rezultat i rokove. Kada nastane problem u postizanju rokova ili isporučivanju kvalitetne usluge klijentima onda se zaposleni izmaknu i ostave lidera da to sam rešava a on se kritikom i kaznama obrušava na zaposlene. Stvara se stresna situacija u kojoj nema produktivnosti i kreativne saradnje a svakako je načinjena šteta, rokovi su probijeni, klijent je nezadovoljan, rezultati nisu postignuti. U timskom radu se nastanak takvih situacija predupređuje usaglašavanjem ciljeva i prioriteta. Svaki član tima učestvuje u postavljanju ciljeva i određivanju prioriteta i tačno zna gde su krenuli i šta je u kom trenutku najvažnije da se uradi da bi tamo zajedno stigli. Lider tima treba s vremena na vreme da vrši usaglašavanje prioriteta sa svojim timom, obično su nedeljni sastanci mesto za tu aktivnost.

#### Rad na četiri nivoa produktivnosti

Ako lider ne zahteva rad na sva četiri nivoa produktivnosti ko će to da uradi? Zaposleni? Čak i kada su neobično savesni i odgovorni to je retko slučaj jer se onda plaše da ne izađu iz svojih ingerencija i tako izazovu sujetu i gnev šefa zbog preuzimanja njegove uloge. Lider mora najpre da objasni timu da je produktivan samo onaj član tima koji daje svoj doprinos na sva četiri nivoa produktivnosti.

- Nivo jedan – sakupljanje i prenošenje informacija od značaja za vaš posao.
- Nivo dva – kreativno učestvovanje u nalaženju najboljih rešenja u obavljanje posla
- Nivo tri – preuzimanje odgovornosti zajedničkim donošenjem odluka
- Nivo četiri – obavljanje posla o kojem je tim postigao dogovor bilo svog zadataka ili pomaganja članovima tima da obave svoje zadatke

Kada postavi ove nove standarde rada lider treba da ih kontroliše, meri i nagrađuje. Napravite timsku listu 4 nivoa produktivnosti i skalu za svakog člana tima. Zapišite svaki put kada je neko od članova tima radio na jednom od nivoa. Merite procentualno koliko se koji član angažuje na pojedinom nivou produktivnosti i pokazujte im tu skalu. Pitajte ih za mišljenje na koji način će poboljšati svoj najslabiji procenat. Ako je to kreativno učešće u procesu donošenja odluke dajte im zadatak da pripreme u saradnji sa vama naredni sastanak za rešavanje problema i da vam dostave nekoliko predloga. Bacite ih u vodu da plivaju i nemojte ih kritikovati zbog stila plivanja ili brzine, važno je samo da se angažuju. Ovo je trenutak u kome ih jedino možete pohvaljivati zbog hrabrosti i srčanosti kojom plivaju u nepoznatim vodama. S vremena na vreme iznesite zbirne rezultate timskog angažmana na sva četiri nivoa i tražite da se svi izjasne kako ćete poboljšati najslabiji procenat. Ako vi neprestano insistirate na radu na četiri nivoa to će vremenom postati i stalni fokus vaših članova tima i nećete morati često da ih kontrolišete jer će to oni raditi sami.

### Upravljanje promenama ličnim primerom

Lider je agent promene. On prvi shvata značaj nove tehnologije, novog sistema rada, novog odnosa prema klijentima, nove organizacijske kulture i normi ponašanja koje su sa njom došle i koje treba negovati. On prvi prevazilazi strah od promena i iz zone straha prvi ulazi u zonu treninga ili razumevanja promene kroz njeno proučavanje. On se prvi vežba u obavljanju posla na novi, bolji način i daje primer drugima. Lider je dogovoran da povede zbunjene, uplašene ili rezignirane članove tima u proces izlaska iz zone straha i nepoverenja u zonu treninga i poverenja. On treba najpre da saoseća sa članovima tima u pogledu težine zadatka i sve većeg opterećenja koje imaju na poslu za isti novac a onda da im postavi pitanje: Hoće li nam rukovodstvo opštine promeniti zadatak zato što nam je težak? Neće. A hoćemo li ga lakše završiti ako kukamo i nevoljno ga radimo ili ako pristupimo poslu kao tim, osvojimo novu praksu kroz zajednički trening i pretvorimo je u deo naše rutine? Većina ljudi voli da ih drugi razumeju i sažaljevaju i imaju potrebu da se „isplaču“ na nečijem ramenu. Dopustite im taj trenutak slabosti, pokažite im razumevanje i empatiju ali nemojte da to traje duže od jednog sastanka. Odmah ih prebacite na proaktivan način razmišljanja i zabranite svako kukanje kroz stav: zašto mi ovo ne možemo ili ne treba da radimo. Dopuštajte samo kreativna rešenja kroz stav: kako ovo možemo da uradimo brže, bolje i drugačije. Lider treba svojim ličnim primerom da pokaže kako se iz zone straha i brige prelazi u zonu treninga i kako se odatle brzo stiže do zone komfora ili rutine u novoj veštini ili novoj proceduri. Članove tima treba neprestano podsećati na genijalnu Ajnštajnovu misao: „Ako radimo stvari na isti način a očekujemo drugačiji rezultat to je najsigurniji znak ludila. Lider treba da uliva optimizam i samouverenost svom timu i jača ga u procesu primene nove prakse.

## KADA

*Svakog dana, do kraja vaše liderske uloge.*

Zašto:

---

***Kontinuirani napor – ne urođena snaga ili inteligencija –  
je ključ za razvoj svih naših potencijala.***

*Vinston Čerčil*

---



## HUMOR I PROAKTIVNA PRODAJNA KULTURA

Pesimista se žali na vetar. Optimista očekuje da će se vreme promeniti.

Lider prilagođava jedra vetru.

Džon Maksvel

Smeh i humor su dobar saveznik lideru prodajnog tima koji pokušava da izgradi proaktivnu kulturu. Kompanijska kultura koja neguje humor i vedrinu u međuljudskim odnosima je plodno tlo za razvoj optimističnog duha a optimizam podiže produktivnost za 30%. Naročito je važno u kriznim vremenima zadržati vedar duh u sudaru sa prodajnim problemima jer je onda mnogo lakše proizvesti očekivanje pozitivnog ishoda ili optimizam u pogledu realizacije prodajnih targeta. Lideri treba da sa ironijom i hladnokrvno prihvataju poteškoće u kojima se prodajni tim nalazi jer tako ostavljaju utisak na prodavce da poseduju rešenja i da situacija ni izbliza nije teška kao što izgleda. Lakše je upravljati hrabrim ljudima koji ne podležu panici i pesimizmu nego trčati sa tegovima od paničara i negativnih ljudi oko nogu. Zapamtite: Proaktivna prodajna kultura odiše vedrinom i humor je tamo čest gost a ton daju lideri. Sledeće šale će vas podsetiti da gajite proaktivnu kulturu koristeći se humorom i smehom

### Novi predsednik

Stari predsednik vrši primopredaju dužnosti novom i daje mu tri koverte obeležene sa brojevima od 1 do 3. Kolega kada se suočite sa problemom koji ne možete da rešite otvorite ove koverte redosledom kojim su obeležene. To vas savetujem kao prvi čovek kompanije sa trideset godina iskustva. Posle šest meseci na novoj dužnosti predsednik se suočio sa problemom koji nije umeo da reši. U očajanju setio se koverti i otvorio prvu. Poruka je bila sledeća: „Optuži svog prethodnika.“ Predsednik je sazvao konferenciju za štampu i sve probleme pripisao prethodniku sa obećanjem da će kompanija ubuduće drugačije poslovati. Javnost je bila zadovoljna sa njegovim objašnjenjem i akcije su skočile na berzi. Posle godinu dana opet se suočio sa problemom koji nije znao da reši i otvorio je drugi koverat. Na njemu je pisalo: „Reorganizuj.“ Odmah je pristupio temeljnoj reorganizaciji i kompanija se opet oporavila. Posle nekoliko uzastopnih pozitivnih kvartala kompanija je opet došla u krizu i predsednik je iskusno posegnuo za trećom kovertom. Poruka je glasila: „A sada pripremite tri koverte.“

### Menadžer ljudskih resursa i Sveti Petar.

Posle saobraćajne nesreće duša menadžera ljudskih resursa stiže na nebo i sreće se sa Svetim Petrom koji je pozdravi i kaže: Dobrodošli na nebo. Nikada nismo imali menadžera ljudskih resursa i ne znamo gde da vas smestimo. U takvim situacijama dopuštamo vama da izaberete gde ćete provesti večnost u paklu ili u raju. Menadžerka odmah reče: Ako mogu da biram ja bih u raj. Ali Sveti Petar joj reče da je procedura takva da kandidat provede jedan dan u paklu i jedan u raju pa tek onda da izabere. Budući da je i sama čitav život sprovedila slične procedure zapošljavanja složi se. Kada su se sutradan ujutro otvorila vrata pakla menadžerka se iznenadila kad je ugledala golf teren sa besprekorno očišanom travom. Kada je došla do golf kluba susrela je društvo menadžera a među njima i neke svoje bivše kolege. U toku je bila zabava povodom promocije novog proizvoda. Svi su je toplo prihvatili a posle dobre partije golfa zabava se nastavila čitav dan. Upoznala je i đavola glavom i bez brade u savršenom Armani odelu i ispostavilo se da je dobar tip koji ume da priča sjajne šale. Kada je sutradan prošla kroz vrata raja našla se u nezemaljskom okruženju. Hodala je čitav dan sama po oblacima i svirala harfu sa gugutkama. Posle završenog dana u raju sreća je opet Svetog Petra. Kada je upitao šta je izabrala ona je bez razmišljanja rekla: Božanstveno je u raju ali ja ipak biram pakao jer je to mnogo bliže načinu života koji sam vodila na zemlji radeći u svojoj profesiji. Sveti Petar joj je poželeo sreću i otvorio joj je vrata pakla. Menadžerka se iznenadila kada je ugledala opustošen pejzaž zatrpan otpacima i prljavštinom. Videla je svoje prijatelje obučene u krpe kako preturaju po smetlištu u potrazi za hranom.

Menadžerka se šokirana obrati đavolu koji ju je dočekaio raširenih ruku: Gospodine ja ovo ne razumem. Juče sam ovde provela sjajno vreme na prelepom mestu sa blistavim ljudima a danas je to pustara po kojoj moji prijatelji preturaju po smeću i izgledaju jadno. Đavo se samo nasmešio i šeretski odgovorio: Juče smo vas regrutovali gospođo a danas ste već zaposleni.

### Metod raspoređivanja zaposlenih.

Ako vaša organizacija ima problem sa efektivnim postavljanjem zaposlenih na adekvatne radne pozicije u organizaciji imamo za vas dobar predlog. Stavljajte po dva kandidata u jednu prostoriju sa dva spojena stola i dve stolice. Ostavite ih same na dva sata bez ikakvih instrukcija. Posle dva sata vratite se u prostoriju i analizirajte situaciju:

Ako su razdvojili stolove i sede svaki za po jednim stolom prebacite ih u Inženjering.

Ako sede i broje opuške u pepeljari dodelite ih Finansijskom odeljenju.

Ako glasno pričaju i mašu rukama pošaljite ih u Proizvodnju.

Ako pričaju sa stolicama Ljudski resursi su najbolje mesto za njih.

Ako pedantno zapisuju svoja nova iskustva pošaljite ih u IT odeljenje.

Ako uopšte ne pogledaju u vas kada otvorite vrata onda su to kadrovi za Obezbeđenje.

Ako pokušavaju da vam kažu da ova situacija nije tako loša kao što izgleda onda je Marketing destinacija za njih.

Ako su napustili mesto pre nego ste došli da ih obiđete onda ih dodelite Prodaji.

A ako se svađaju međusobno i optužuju jedan drugoga onda je to dobar materijal za Menadžerske poslove.

Fokus ?:

1. Zna li da je dokazano da su prodavci produktivniji u kompanijama koje su vedrije i optimističnije?
2. Da li na sastancima sa svojim timom pričate šaljive anegdote iz poslovne istorije vaše kompanije?
3. Da li zahtevate od svojih saradnika da prenose na druge zaposlene vedru i optimističnu atmosferu?



## KAKO DA DOBIJETE PREPORUKE DA BISTE OJAČALI SVOJU PRODAJU?

85% kupovina se dogodi preporukom od usta do usta.

### ŠTA

Veština dobijanja preporuka od zadovoljnih kupaca.

### ZAŠTO

Preporuke su najefikasniji i najjeftiniji način da se plasirate na tržištu. Jačaju vaš kredibilitet kroz podršku treće strane. Više ne govorite sami da ste vi i vaša kompanija i proizvodi ili usluge fenomenalni – neko drugi kaže da su fenomenalni! Kada postavite oglas, svi znaju da ste ga platili. To si ti koji „pumpa“ sopstvenu vrednost da bi nešto prodao. Mnogo verodostojnije je kada to neko drugi radi. Koristite izjave u svojim marketinškim materijalima, koristite ih na svojoj veb lokaciji, koristite ih u reklamama, koristite ih u svojim medijskim kompletima, stavite ih na vizit karte i obavezno ih koristite u svojim prodajnim prezentacijama i/ili na telefonu kao uspešne priče.

### KAKO

Dakle, kako da dobijete sva ta sjajna i dragocena svedočenja zadovoljnih kupaca? Jednostavno tako što ćete ih pitati. Morate steći naviku da od svakog zadovoljnog kupca tražite izjavu. Postoji mnogo načina da se to uradi. Evo nekoliko:

#### 1. Zamolite svoje klijente da popune kratku anketu o zadovoljstvu kupaca.

Ostavite prostor za komentare na kraju. Obavezno pitajte i na kraju ankete: „Možemo li da koristimo vaše ime i komentare u našim marketinškim materijalima?“ Ostavite im prostor da provere „da“ ili „ne“, zajedno sa svojim potpisom. Većina ljudi je oduševljena što koristite njihove komentare!

#### 2. Ako koristite javne nastupe da povećate svoju vidljivost i generišete potencijalne klijente za svoje poslovanje, podelite obrazac za evaluaciju publici.

Obavezno pitajte na kraju obrasca za evaluaciju: „Možemo li koristiti vaše ime i komentare u našim marketinškim materijalima?“ Ostavite im prostor da overe „da“ ili „ne“, zajedno sa svojim potpisom. Opet, većina ljudi je oduševljena što koristite njihove komentare!

#### 3. Korišćenje imena zadovoljnog kupca uveliko povećava vaš kredibilitet.

Daleko je jače imati odobrenje sa imenom nego bez njega. Koristite ime kupca i naziv kompanije. Obavezno prvo zatražite dozvolu da koristite njihovo ime.

#### 4. Zamolite svoje klijente da napišu pisma preporuke.

Recite: „Da li biste možda mogli da mi pomognete... (Ljudi vole da pomažu!) Da li biste napisali pismo preporuke za mene u kome biste naveli koliko ste zadovoljni našim proizvodom/uslugom?“ (Samo pitajte kupce za koje ste sigurni da su zadovoljni!)

#### 5. Ponudite da to napišete za njih.

„Znam da ste veoma zauzeti. Bio bih više nego srećan da napravim skicu tog pisma za vas.“ Ljudi zaista žele da pomognu ali ljudi su takođe i veoma zauzeti. Olakšajte im da pomognu.

6. Svaki put kada završite projekat i/ili vam kupac kaže nešto pozitivno o vašem proizvodu/usluzi, recite im: „Da li biste to zapisali na svom memorandumu? To bi mi bilo od velike pomoći, a ja bih ga koristio samo da plasiram svoj proizvod/uslugu.“

#### 7. Koristite svoja svedočenja kao priče o uspehu kada razgovarate sa potencijalnim klijentima ili čak kupcima.

Ovo vam omogućava da kažete drugima šta ste postigli za svoje klijente, a da ne izgledate da se hvalite. Model priče o uspehu je: Naš klijent je imao problem. Rešili smo to. Sada su veoma zadovoljni. Ne zaboravite da svoju priču o uspehu uvek ispričate iz ugla kupca ili potencijalnog klijenta. To znači da se držite prednosti koje su vaši klijenti dobili od vašeg rada.

#### 8. A ako povremeno patite od pada motivacije i entuzijazma za posao, evo još jednog saveta.

Postavite svoja omiljena pisma preporuke na oglasnu tablu ili očistite zid u blizini mesta gde radite. Ostatak stavite u povez sa tri prstena. Kad god počnete da se osećate nemotivisano, pročitajte pisma svih tih ljudi u kojima iskazuju svoju zahvalnost za vašu pomoć. To će vas svakako ohrabriti!

## KADA

*U ovoj stvari je vreme bukvalno novac, jer svaka nova preporuka znači nekoliko novih prodaja.*

---

Zašto:

***Veliki korak u razvoju je trenutak kada dođete do spoznaje da vam drugi ljudi mogu pomoći da radite bolje nego što biste to mogli sami.***

*Endru Karnegi*

---



## KAKO DA POSTANETE LIDER „NAREDNOG“ NIVOA

Osigurajte svoju lidersku poziciju i u narednoj godini

### ŠTA

Deset liderskih saveta za lidere koji hoće uvek da prednjače u svom radu i osiguraju svoju lidersku poziciju u narednoj godini.

### ZAŠTO

Zato što je najgore imati pa nemati. Biti na liderskim pozicijama pa zaostati za vremenom i te pozicije izgubiti. Zato što je zadatak lidera u novoj ekonomiji da vode timove iz tačke rutine u kojoj su obavljali posao juče u tačku pozitivne promene već danas, brže i češće od njihovih konkurenata. Da bi taj složeni zadatak mogli da obavljaju u kontinuitetu lideri moraju da znaju, kao velemajestori u šahu, tri poteza unapred ali još važnije moraju da pomeraju sebe na naredni nivo razvoja, jer ne možeš ljude podići na viši nivo ako i sam ne stojiš na njemu. Da biste mogli da održite tempo prelaska na viši nivo iz godine u godinu morate se fokusirati na nekoliko liderskih pravila razvoja koja će vam pomoći da postajete sve bolji i bolji lider.

### KAKO

Navešćemo vam sada **10 liderskih treba da...** koja će vam pomoći da budete i ostanete lider narednog nivoa (NEXT LEVEL LEADER).

**Treba da...Uočavate brze promene u svetu i okruženju.** Globalna konkurencija, sve veći i složeniji zahtevi klijenata i ubrzani razvoj informacionih tehnologija kandidovali su konstantnu promenu kao jedinu realnost našeg sveta. Lideri u velikim kompanijama su prvi shvatili da je promena jedina stvar na koju mogu sa sigurnošću da računaju i na osnovu te pouzdanosti prave svoje planove u kojima nema mesta za Status quo, pa bio on i genijalna pozicija na tržištu. Vaša sposobnost da anticipirate i prihvatate promene značajno će uticati na uspeh vaše organizacije.

**Treba da...Razvijete pozitivan mentalni stav.** Niko ne želi da sledi lidera sa negativnim stavom, pesimistu, kritičara, sudiju, egocentrika...Nemojte da smetnete sa uma da optimizam podiže produktivnost za 35% a da je stav lidera faktor broj 1 za razvoj optimizma u timu i organizaciji.

**Treba da...Fokusirate svoju pažnju na ono što možete da menjate.** Nikako na ono što ne možete promeniti. Gde ćete utrošiti svoju energiju? Žaleći se na stvari koje ne možete da promenite ili kreirajući stvari koje na koje možete da utičete? Najkraći liderski savet glasi: Fokusirajte se na ono što možete da uradite i preuzmite punu odgovornost za to. Postoji ogroman rezervoar moći u samoj aktivnosti preuzimanja odgovornosti.

**Treba da...Vodite i svojom glavom ali i svojim srcem.** Mnogi menadžeri su preuzeli stil upravljanja očišćen od emocija. «Mi imamo posao da obavimo i tu nema mesta emocijama». Zaboravljaju da taj posao treba da obave ljudi a ljudi se prvenstveno rukovode osećanjima. U stvari sve što ima veze sa dodatnim naporom i motivacijom na poslu (koja je

i sama intimno ljudsko osećanje) povezano je sa emocijama. Ako ne poznajete ljudske emocije i ne vodite računa o njima možete efektivno upravljati mašinama ali ne i ljudima.

**Treba da...Komunicirate sa ljudima koji imaju drugačiju perspektivu.** Lako je komunicirati sa istomišljenicima a teško sa ljudima koji imaju drugačiju tačku gledišta. Lideri ne mogu ništa da nauče od istomišljenika, samo od ljudi koji se ne slažu sa njima.

**Treba da...Proizvodite smelost pri susretu sa neizvesnošću.** Moć se razvija u procesu suočavanja sa nepoznatim i rizičnim situacijama u kojima lideri pokazuju staloženost i smelost. Sposobnost za upravljanje nepoznatim situacijama je osnova liderske moći. U svetu koji se menja brzinom dana i noći nemoguće je znati sve činjenice i odgovore unapred ali je neophodno donositi odluke odmah. To je liderski zadatak.

**Treba da...Razvijete liderske alatke.** Niko ne zna sve odgovore ali možete da izgradite svoje alatke za prvu pomoć, izvor veština i principa koji će vam pomagati da rešavate probleme. Ako imate samo čekić u rukama imate i tendenciju da svaki problem posmatrate kao ekser. Sakupljajte informacije i vežbajte liderske i menadžerske veštine i tehnike rada. Pravi lideri nikada ne prestaju sa učenjem.

**Treba da...Tragate za više pravih odgovora.** Morate postati multilateralni u vašem razmišljanju. Fokusirajte se na potragu za mogućnostima a ne samo za jednim rešenjem. Ne zaboravite da su uspešni ljudi oni koji imaju najveći broj smislenih alternativa.

**Treba da...Zamenite perfekcionizam sa efektivnošću.** Ako budete čekali da se sakupe sve informacije da biste doneli odluku velike su šanse da je ta odluka zakasnila. Današnje brzo okruženje ne dopušta luksuz čekanja na savršene odgovore i okolnosti. Lideri zato postavljaju pitanje: Šta je svrha ili cilj? Ako mogu da zadovolje cilj onda su efektivni, sve ostalo je višak.

**Treba da...Razvijete fleksibilnost stabljike.** Kada su Zen učitelji tragali za odgovorom koji kvalitet je najjači u prirodi posmatrali su ponašanje stabala na oluji. Prilikom manjih oluja najveća stabla nisu ni osetila vetar i učitelji su zaključili, veličina i čvrstina daju najveću snagu. Kada je naišla velika oluja ugledali su najveća stabla počupana iz korena jer su pružala svojim obimom i čvrstinom najveći otpor, a mlade stabljike su se samo povile do crne zemlje i posle prolaska vetra ostale čitave. Učitelji su onda zaključili najveća snaga se nalazi u fleksibilnosti. Lideri koji nisu u stanju da se povijaju i menjaju zajedno sa udarima vetra-tržišta su lideri organizacija koje će biti iščupane iz tržišta. Razvoj fleksibilnost i prilagodljivosti promenama na tržištu je najveća snaga lidera i organizacija.

## **KADA**

Na kraju treba zapamtiti i sledeće: Uspeh vas kao lidera ne zavisi od veličine titula i priznanja koje nosite nego od vrednosti u koje verujete i izbora koje dnevno pravite na osnovu njih. Vaše liderstvo ne treba da oslanjate na tehničko znanje nego pre svega na emocionalne veze sa vašim sledbenicima.

---

Zašto:

***Zadatak lidera je da odvede ljude iz tačke u kojoj su bili u tačku u kojoj nikada nisu bili stvarajući vrednost u procesu te tranzicije.***

*Henri Kisindžer*

---





## UZGAJIVAČI PROBLEMA ILI BERAČI REŠENJA?

Prepreke su one stvari koje vidite kada skinete pogled sa svoga cilja.  
Henri Ford

Timovi koji posvećuju svoju pažnju problemima postaju vremenom manji od svojih problema. Timovi koji se uporno fokusiraju na svoje ciljeve su neprestano veći od svojih problema. Na šta se timovi u vašim organizacijama više fokusiraju? Naša narodna poslovice - U strahu su velike oči; potvrđuje sledeću životnu istinu: Ako se fokusirate na probleme oni postaju sve krupniji i svojom negativnom senkom proizvode zabrinutost i strah od lošeg ishoda kao dominantne energije koje vas blokiraju na putu uspeha. Reaktivni ljudi razmišljaju, pričaju, kukaju i gledaju neprestano u probleme i zato nisu produktivni; a proaktivni usmeravaju svoje misli, govor, nadanja i akcije ka rešenjima i zato su produktivni. Ko uzgaja probleme ne bere rešenja, nego probleme. Ključni izazov za lidere danas glasi: Kako od reaktivne grupe ljudi dobiti proaktivan tim? Postoji više efikasnih načina da se reaktivan stav i atmosfera promene u proaktivne ali lider najpre treba da pođe od sebe i preispita nivo svoje inicijative i odgovornosti. Jer od toga koliko je on optimističan, samouveren i spreman da daje pozitivne odgovore na izazove zavisi i nivo pro-aktivnosti njegovih saradnika jer se pro-aktivnost lidera harizmatično prenosi na tim. Dakle, podignite nivo svoje pozitivne energije i prenesite optimizam i entuzijazam za kompaniju, proizvode, usluge i vašu budućnost na svoje saradnike i korisnike. Osmislite deo dana kada ćete pokazati svoju odlučnost da zajedno uspete u svemu što radite. Nastojite da što više zaposlenih u direktnom kontaktu sa vama oseti tu zaraznu rešenost i snagu. Osmislite telefonske pozive i sastanke sa korisnicima i partnerima kompanije i načine uz pomoć kojih ćete ostaviti željeni utisak na njih. Ekonomija je i psihologija i nemojte propustiti da prikažete i unutar i izvan kompanije koliko ste psihički stabilni i moćni kao pojedinci i kao tim. Kada su krizna vremena ljudi gravitiraju ka samouverenim i snažnim ličnostima i organizacijama. Ovo su neki saveti za stvaranje proaktivne klime.

Iskorenite reč **problem** i koristite samo reč **izazov** u vašem timu.

Da biste to efektivnije izveli pošaljite vašim saradnicima mail sledeće sadržine:

1. Fokus na problem uvećava problem
2. Fokus na veliki problem uvećava strah i zabrinutost
3. Strah i briga uvećavaju nivo panike i depresije
4. Panika snižava broj rešenja a povećava broj grešaka
5. Depresija snižava radnu energije a povećava broj neobavljenih poslova
6. Niko nas ne plaća da pravimo greške i ne završavamo poslove
7. Od danas eliminišemo iz poslovne komunikacije reči: **problem, kriza, posledice**
8. Od danas umesto njih koristimo reči: **IZAZOV, ŠANSI, REŠENJE!**

Sazovite sastanak i pošaljite učesnicima agendu sa sledećim pitanjima:

- Šta je po vama najveći izazov danas za naš tim i kompaniju kada su korisnici u pitanju?
- Šta je po vama sada najveća šansa naše kompanije?
- Koje rešenje je po vama najbolje u ovom trenutku?

Zahtevajte od svakoga da iskaže svoje odgovore i obrazloži ih pred drugima.

Napišite na radnoj tabli koja je vidljiva svima:

## Izazovi 2022

### Rešenja

**Konstruktivna**                      **Duhovita**  
**(stimulišu kreativnost drugih)**      **(snižavaju napetost i brigu)**

Zahtevajte od svakog saradnika da upiše najmanje tri rešenja u toku radne nedelje. Raspravljajte na posebnom sastanku o svim ponuđenim rešenjima sa dužnom pažnjom i interesovanjem. Ovo je kontinuirani brainstorming koji ima motivacioni karakter plus. Na sastanku opet snažno podvucite: Ljudi koji se fokusiraju na problem danas, kandiduju sebe za neplaćeno odsustvo ili plaćeni otkaz sutra. Mi nismo grupa takvih ljudi! Mi smo pobednički tim koji će sačuvati i ovu kompaniju i naša radna mesta! Pokažite mi rešenja! Pokažite mi rešenost da uspete! Ili još ubedljivije i snažnije; pustite mašti na volju i vašoj liderskoj posebnosti.

Svi autori napominju da lider mora hrabro da iskaže realnost. Zašto? Zato što ljudi u krizama vide goru stvarnost nego što jeste. Vaš prvi zadatak jeste da definišete realno stanje vaše kompanije na tržištu u ovom trenutku. Vaš drugi zadatak je da vidite i iskažete sliku željene budućnosti vaše kompanije, vašu bolju realnost sutra. Vaš treći zadatak je da to bolje sutra postavite kao konkretan cilj pred svakog zaposlenog. A potom zahtevajte da se više niko ne vraća na realnost danas nego da svako ponudi šta će da radi sada da bismo ostvarili to bolje sutra. I tako svaki dan.



## UZORNI MODEL - HARIZMATIČNO LIDERSTVO

*Jedino je promena postojana.  
Heraklit*

Kako lideri uspevaju da kreiraju i održe ključne promene na bolje u organizacijama? Koji leaderski stil je potreban da bi se motivisali saradnici da izvedu značajne organizacijske promene? Brojne studije su pokazale da je najefektivniji stil za upravljanje promenama stil transformacionog liderstva koji obuhvata tri faktora:

1. harizmu i inspiraciju
2. intelektualnu stimulaciju
3. uvažavanje saradnika.

**Harizma i inspiracija** su centralni element transformacionog liderstva. Harizmatično liderstvo se oslanja na stvaranje intenzivnih emotivnih veza između lidera i saradnika koje za rezultat imaju kreiranje kulture uzajamnog poverenja. U takvoj kulturi saradnici pokazuju više inspiracije i posvećenosti za implementaciju leaderske vizije. Visok stepen lojalnosti i poštovanja za harizmatičnog lidera utire put za lakše sprovođenje velikih organizacijskih promena.

**Intelektualna stimulacija** se odnosi na leadersku sposobnost da kontinuirano stavlja saradnike pred izazove i uključuje ih u rešavanje problema, ohrabrujući ih da tragaju za kreativnim rešenjima. Lider stimuliše tim da stavlja na probu postojeće vrednosti i način rada i pronalazi nove odgovore i oni ne primetivši počinju da rade na nivou koji su ranije smatrali nedostižnim. Lider fokusira svoju energiju da bi ubedio saradnike u njihove velike mogućnosti da rešavaju probleme i na taj način ih čini snažnijim i sposobnijim nego što su se do tada osećali.

**Uvažavanje saradnika** kao poslednji faktor je okrenut ka razvoju personalnih odnosa između lidera i svakog člana njegovog tima. Lider tretira svakog člana na drugačiji način ali uravnoteženo i pravično obezbeđujući tako svakom članu posebnu pažnju koja ne ugrožava odnose sa drugima u timu. Saradnici razvijaju osećanje posebnosti i značaja, ohrabreni su i motivisani i prikazuju mnogo bolje rezultate. Posvećujući posebnu pažnju svakom članu lider dolazi u poziciju da svakome pronađe najbolje mesto u organizaciji prema njegovim sposobnostima i veštinama što kasnije rezultira većim zadovoljstvom u radu. Kombinujući ova tri faktora lideri će moći lakše da sprovedu velike promene u organizaciji. Uz pomoć harizmatičkih, emocionalnih veza lakše se prevazilaze psihološki i emotivni otpori prema promenama. Intelektualnom stimulacijom lideri uključuju saradnike u pronalaženje novih rešenja za implementaciju promena što ih čini aktivnim delom procesa u kojem je teško zadržati pasivan otpor prema promenama. Bliski odnosi između lidera i saradnika i izgrađeno uzajamno poverenje su plodno tlo za ohrabriranje i motivisanje, dve važne leaderske aktivnosti u procesu promena. Budući da su brojne studije pokazale da je transformacioni leaderski stil mnogo efektivniji za upravljanje promenama od transakcionog stila većina kompanija ohrabruje svoje lidere da smanje agresivnost a pojačaju empatiju prema saradnicima. Takođe se savetuje i sledeće:

- Iskazivanje poverenja i optimizma u pogledu sposobnosti saradnika da izvrše zadatak.
- Obezbeđivanje jasne vizije.
- Ohrabriranje kreativnosti kroz davanje većih ovlašćenja, nagrađivanje eksperimentisanja i toleranciju prema greškama.

- Postavljanje visokih standarda i kreiranje sredine koja podržava izvrsnost.
- Uspostavljanje bliskih odnosa sa saradnicima.

**Vizionarsko i egzemplarno liderstvo** su dva vida transformacionog liderstva koja ističu vitalan značaj vizije i ličnog primera u kreiranju promena. Komunikacija vizije je postala kamen temeljac vrhunskog liderstva i svaki lider mora da razvije ovu veštinu bez koje nema visoke gradnje. Jedan od najefektivnijih načina za komunikaciju vizije je „pričanje priča“ ili iznošenje vrednosti i vizije kroz ilustrativne priče koje podsećaju zaposlene na to šta je istinski važno u procesu promena. Preporučuje se da lider razvije tri priče: Ko sam ja, ko smo mi i gde tačno idemo. Ko sam ja priča treba da kaže nešto o lideru i njegovom sistemu vrednosti. Ko smo mi priča treba da ilustruje vrednosti organizacije, izgradi timski duh, kreira uzorne modele i definiše kulturu organizacije. A gde tačno idemo je priča o izgledu idealne budućnosti ka kojoj smo se svi zaputili. Da bi sproveo viziju lider mora istinski da motiviše i inspiriše saradnike a u tom poslu mu mogu pomoći sledeći saveti:

- Postavite jasne standarde ponašanja i rada koji se od saradnika očekuju.
- Očekujte najbolje od svojih saradnika istinskim verovanjem u njihove sposobnosti.
- Budite prisutni, šetajte među ljudima, primećujte ih i istinski brinite o njihovom ponašanju, akcijama i rezultatima.
- Individualizujte priznanja ne samo vodeći računa o potrebama saradnika nego tako što ćete ih učiniti posebnim u samom procesu odavanja priznanja.
- Pričajte priče o saradnicima, događajima i dobrim poslovnim poduhvatima koje imaju motivacioni i edukativni karakter.
- Proslavljajte zajedno.
- Vodite primerom da biste zadobili poverenje i osnažili svoju poruku.

Da biste bili transformacioni (vizionarski i egzemplarni) lider morate neprestano da dovodite u pitanje stara uverenja i navike i tako vodite ka kreaciji nove zajedničke vizije organizacije. Kroz osnaženje, ohrabrenje i dobar role modeling lider može da motiviše saradnike da implementiraju viziju i sprovedu promene.



## **POSTOJE DVA PRIMARNA IZBORA U ŽIVOTU: DA PRIHVATITE USLOVE ONAKVE KAKVI JESU ILI DA PREUZMETE ODGOVORNOST DA IH MENJATE**

Denis Vejtli

Odgovornost je sposobnost da dajete smislene odgovore na različite životne situacije, odgovore utemeljene na vrednostima iza kojih kao ličnost stojite i da za rezultate svog delovanja ne krivite nikog drugog do samoga sebe. Ne možete proživeti moćan i dostojanstven život ako ne izgradite odgovornu ličnost. Zato zapišite svoj vladarski ukaz o uspostavljanju odgovornog ponašanja u životu. Evo primera.

Ja Petar Petrović, vladar sopstvenog života, donosim ukaz kojim se ukida odgovornost za moje rezultate sa svih uslova i okolnosti moga života koji ne potiču direktno od moje ličnosti. Tu mislim na sledeće uslove i okolnosti mog života: moje poreklo, moje obrazovanje, imovinsko stanje moje porodice, ekonomski razvitak moje države, stanje u svetskoj ekonomiji, ekonomsku i političku moć mojih prijatelja i rodbine, sreću i slično.

Ovim ukazom ukidam i sve izgovore za svoje neuspehe, za sva vremena iz svojih misli brišem pitanje Zašto ne mogu da imam... i na njeno mesto postavljam pitanja: Kako mogu da budem bolji u ovome što radim i kako ovo mogu da radim drugačije

Ovim ukazom izdajem sebi i naređenje da svakoj važnoj misli postavljam dva pitanja: Da li je ovo izgovor ili odgovor? Da li me ovo pokreće u akciju ili zaustavlja u akciji?

Stavite u svoj ukaz sve što se tiče preuzimanja odgovornosti i ukidanja izgovora. Listajte često svoj vladarski ukaz. Ništa izvan vas nije odgovorno za vaš uspeh. Ovo je najslobodnija i najmoćnija misao koju možete da proizvedete. A ovaj ukaz označava početak vaše lične moći. Nema više skrivanja i bežanja u krivice drugih ljudi i okolnosti. Ukazom prekidate sa praksom kukanja i izgovaranja i počinjete da se oslanjate u potpunosti na samoga sebe, kao vladar svog kraljevstva. Pitanje je samo da li ćete postupati po ukazu. Odgovoran čovek postupa po onome u šta veruje i šta voli. Dobrodošli u svet odgovornosti, prostor vaše lične moći i slobode.

Pobednički principi koje treba da usvojite:

- Preuzmite odgovornost da budete ono što volite i radite ono u šta verujete i vaš život će biti predstava za pamćenje.
- Grabite ono što nemate, ne dajte ono što imate, trgujte sa ljudima kao sa mušterijama i vaš život će biti roba sa ograničenim rokom trajanja.

# EKSPRESNO SMIRIVANJE LJUTITOG KLIJENTA

INFOGRAFIK

