



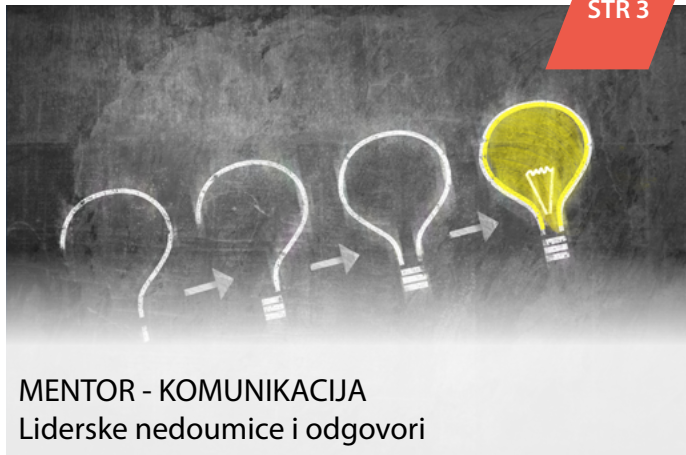
# SADRŽAJ

STR 1



MENTOR - UPRAVLJANJE  
Četiri liderska okvira

STR 3



MENTOR - KOMUNIKACIJA  
Liderske nedoumice i odgovori

STR 5



MENTOR - TIMSKI RAD  
Mapiranje aktivnosti u timu

STR 7



MENTOR - PRODAJA  
Prodajni intervju

STR 9



MENTOR - KORISNIČKI SERVIS  
Korporativna kultura i odnosi sa vašim korisnicima

STR 11



KAKO DA  
Zašto i kako da kreirate viziju kompanije

# SADRŽAJ

STR 13



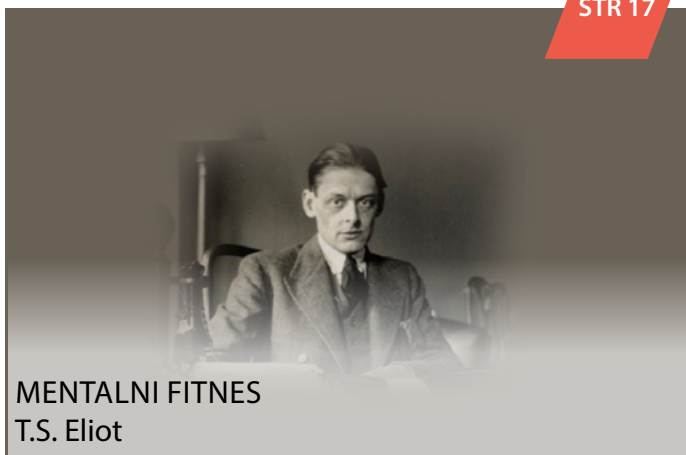
**POBEDNIČKI MENTALITET**  
Eliminišite naviku odlaganja akcije

STR 15



**UZORNI MODEL**  
Liderska filozofija oca automobilske industrije

STR 17



**MENTALNI FITNES**  
T.S. Eliot

STR 18

**PRIVREDNA KOMORA SRBIJE**

## Upravljanje po ciljevima

(Management by objectives)

- 1. UČEŠĆE U SPECIFIKACIJU CILJA**  
Uključite zaposlene u proces postavljanja ciljeva.  

- 2. UČEŠĆE U PROCESU ODLUČIVANJA**  
Tražite od svakog člana vašeg tima da iznese svoje mišljenje.  

- 3. EKSPLICITAN VREMENSKI ROK**  
Tražite od svakog zaposlenog da iskaže realan rok za postizanje ciljeva.  

- 4. POVRATNA INFORMACIJA O PROGRESU I UČINKU**  
Držite jutarnje stojeće sastanke.

**INFOGRAFIK**  
Upravljanje po ciljevima



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)



## ČETIRI LIDERSKA OKVIRA

Kako koristiti pravi liderski stil u svakoj situaciji

### ŠTA

Analiza liderskih stilova koja omogućava fleksibilnije upravljanje i izbor pravog stila za svaku radnu situaciju.

### ZAŠTO

Da li ste ona vrsta lidera koji ne odustaje od nekog svog pravila ili načina na koji se stvari obavljaju iako vas činjenice, a najviše tržišna realnost, primoravaju na promenu stava? Da li tvrdo branite svoju poziciju samo zato da vas vaši saradnici ne bi smatrali nedoslednim? Da li je doslednost važnija od ispravnosti? Čerčil je dao jedno veoma interesantno viđenje ove dileme koje govori u prilog tome da je mudar čovek onaj koji menja svoje mišljenje pod pritiskom realnih promena koje se dešavaju oko njega, jer zna da se i ukupna suma znanja menja u civilizaciji i da je pravi kvalitet sposobnost za promenu a ne za tvrdoglavo istrajavanje na prošlim stavovima. To naravno ne znači odustajanje od svojih principa ali znači menjanje stila upravljanja.

### KAKO

Pogledaćemo sada na koji način lider može da menja i kombinuje stilove upravljanja u odnosu na situacije i kako isti stil može da bude istovremeno i dobro i loše rešenje u zavisnosti od situacije u kojoj se primenjuje.

Jedna od najpoznatijih podela liderskih stilova zove se: Četiri okvira, a unutar tih ramova lideri ispoljavaju sledeće tipove ponašanja:

- Strukturalni
- Ljudski resursi
- Politički
- Simbolički

Važno je zapamtiti da liderski stil može biti i efektivan i ne-efektivan u zavisnosti od odabira ponašanja za datu situaciju.

#### Strukturalni okvir

U efektivnoj liderskoj situaciji lider je društveni arhitekta čiji je stil analiza i dizajn. U ne-efektivnoj liderskoj situaciji lider je sitničavi tiranin čiji je stil detaljisanje. Strukturalni lideri se fokusiraju na konstrukciju, strategiju, radnu sredinu, implementaciju, eksperimentisanje i adaptaciju. Razlog zašto se ovim stilom u nekim situacijama ne ostvaruje većina glavnih ciljeva je taj što lider troši vreme na obavljanje manje važnih stvari. Neuspešni ljudi se najviše angažuju oko najmanjih stvari. Nemojte dozvoliti da vas detaljisanje udalji od glavnog cilja. Uspeh je progresivno ostvarivanje unapred određenog cilja. Strukturalni ram se stara o dobro organizovanom i progresivnom napredovanju ka cilju i zato su lideri koji taj stil primenjuju veoma važni za uspeh organizacije. Strukturalni ram je bitan za određivanje prioriteta posla a obavljanje stvari po redosledu važnosti je sama suština kontinuiranog uspeha.

### Ljudski resursi okvir

U efektivnoj leaderskoj situaciji lider je katalizator i sluga čiji je leaderski stil podrška, uzimanje ljudi u zaštitu i osnaživanje saradnika kroz prenos autoriteta. Dok u ne-efektivnoj situaciji lider postaje slaba karika čiji je stil predaja i izneverena očekivanja. Lideri koji koriste stil ljudski resursi veruju u ljude i često iskazuju to verovanje. Oni su prisutni i pristupačni, prenose autoritet na saradnike, povećavaju učešće na uspeh tima i podržavaju saradnike, dele informacije i spuštaju proces odlučivanja na dole u organizaciji.

### Politički okvir

U efektivnoj leaderskoj situaciji lider je advokat čiji je stil koalicija i izgradnja. Dok u ne-efektivnoj leaderskoj situaciji lider postaje prevarant čiji je stil manipulacija. Lideri političkog okvira jasno stavljaju na znanje šta hoće i šta će dobiti, oni lako pristupaju distribuciji moći i interesa, grade veze ka šefovima na vrhu, koriste prvo ubeđivanje, potom pregovaranje, a ako je neophodno i prinudu. Manipulacija je uticaj na druge radi lične koristi. Motivacija je razvoj drugih radi uzajamne koristi. Lider ostvaruje korist u oba slučaja ali kada radite sa ljudima ne zaboravite da postoji i sinergijski efekat multiplikacije moći i rezultata. Zato se motivacija ljudi, a ne manipulacija ljudima na kraju najviše isplati lideru. Koristite politički ram najčešće za zaštitu i izgradnju svog tima.

### Simbolički okvir

U efektivnoj leaderskoj situaciji lider je prorok čiji je stil inspiracija. Dok u ne-efektivnoj leaderskoj situaciji on postaje fanatik ili neozbiljan lider čiji je stil dim i magla, kamioni, avioni. Simbolički lider vidi organizaciju kao pozornicu za odigravanje uloga i ostavljanje utisaka, ovi lideri koriste simbole da bi privukli pažnju, oni otkrivaju i komuniciraju viziju. Najvažnije načelo motivacije glasi: ljudi čine ono što vide. Dajte im sliku, viziju, cilj i oni će vredno raditi za vas. Zato je pravilno korišćenje simboličkog okvira veoma važno za efektivno liderstvo.

## KADA

Ovi modeli sugerišu da ima situacija u kojima su pomenuti stilovi i dobri i loši. Lider mora biti svestan svih stilova ponašanja, a ne da se oslanja na jedan ili dva. Suština je koristiti pravi stil u pravoj situaciji. Takođe treba da razumemo sebe u ovim stilovima jer svako od nas preferira nekom od ova četiri okvira. Moramo biti svesni limitiranosti ovih stilova i ne favorizovati nijedan iako nam je blizak.

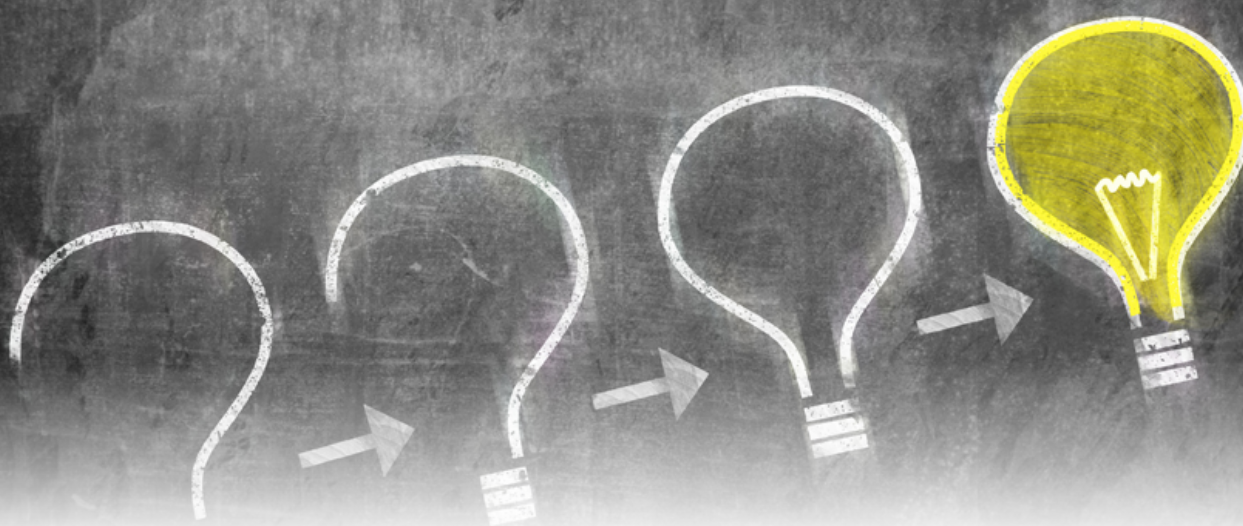
---

Zašto:

***Više volim da budem u pravu nego da budem dosledan***

*Vinston Čerčil*

---



## LIDERSKE NEDOUMICE I ODGOVORI

### Transformacija od menadžera do lidera

#### ŠTA

Komunikacija sa liderskim nedoumicama i saveti za njihovo otklanjanje u cilju transformacije menadžera-šefa u lidera tima.

#### ZAŠTO

Zato što nema ništa beskorisnije od lidera u nedoumici šta da preuzme. Motiv ćete pronaći i u odgovoru na sledeća pitanja koja treba sebi da postavite:

- Koliki procenat menadžera obučeni u liderskim veštinama imate u svojoj organizaciji?
- Imate li jasno definisanu i komuniciranu listu vrednosti?
- Koliko vremena procentualno posvećujete radnicima sa lošim učinkom u odnosu na rad sa najposobnijim menadžerima?

#### KAKO

Odgovori na sledeće liderske nedoumice mogu vam približiti liderski lik ka kojem svaki savremeni menadžer treba da stremi.

**Da li postoje dokazi o efektivnosti liderskih treninga i pokušaja da se od menadžera napravi lider?**

Teško je izmeriti ukupni efekat treninga budući da se trening fokusira na razvoj seta liderskih veština koje je nemoguće meriti istovremeno. Na primer kako možete izmeriti poboljšani nivo liderske vizije i efektivno upravljanje vremenom istovremeno. Nerealno je očekivati da ćete od dobrog menadžera dobiti dobrog lidera posle dvonedelnog kursa, budući da se na takvom kursu mogu naučiti tek osnove liderskih veština i shvatiti koncept. Potom je potrebno vreme, uporni pokušaji, greške i ponovni pokušaji sve dok se ne usvoji nova praksa i ponašanje. Međutim postoje indikatori koji pokazuju koliku vrednost kompanija dobija sa razvojem liderske prakse, indikatori koji nam ne ostavljaju ni trunku sumnje u vezi sa treningom menadžera u liderskim veštinama. Kompanija HAYGroup je izvršila istraživanje 1999. godine za potrebe Fortune magazina. Istraživanje je pokazalo da je korporativna kultura najuglednijih svetskih kompanija mnogo načina slična ali da se umnogome razlikuje od kulture prosečnih kompanija. Studija je otkrila da su dominantne vrednosti najuspešnijih kompanija:

- timski rad
- fokus na klijente i izgradnju vrhunskog klijentinga
- inovativnost
- fer odnos prema zaposlenima
- vizija i globalna pokrivenost

Ovo je gotovo spisak najvažnijih liderskih veština. U prosečnim kompanijama dominantne vrednosti su bile:

- fokus na kreiranje budžeta
- podrška odlukama top menadžmenata
- minimiziranje rizika
- fokus na proizvodnju

Ovo je spisak menadžerskih veština. Postalo je nedvosmisleno jasno da velike kompanije vode lideri dok prosečne kompanije vode menadžeri. Ako želite da vam kompanija postane značajan igrač na tržištu morate da svoje dobre menadžere pretvorite u dobre lider. Ovaj nalaz je poduprla i studija AON Consulting kompanije koja je otkrila pet razloga za visoku posvećenost zaposlenih (uočićete da su svih pet uglavnom vezani za liderske veštine):

1. Kompanijska vizija i jasni ciljevi
2. Personalni razvoj
3. Mogućnost da se menjaju stari načini razmišljanja i obavljanja stvari
4. Svakodnevno zadovoljstvo na poslu
5. Priznanja zaposlenima i osećanje da su cenjeni

**Da li je vojnički model liderstva odgovarajući za bilo koju kompaniju budući da je baziran na autoritetu i disciplini?**

Istraživanje MxKinsey & Company je dovelo do otkrića da je jedan od najefektivnijih liderskih metoda onaj koji primenjuju američki marinci. Način na koji marinci pristupaju problemu motivacije poznat kao MVP (misija, vrednosti i ponos) se u studiji pokazao i kao veoma efektivan u poslovnom svetu. Nekoliko velikih organizacije je sledilo ovaj MVP recept sa uspehom kao što su 3M, Njujork balet, KFC... Neke druge kompanije su sledile ostale principe liderstva koje su definisali marinci sa velikim uspehom kao što su: Procesuiraj i meri (Toyota), Preduzetnički duh (BMC Software) Individualna postignuća (Perot systems) i Nagrađuj i proslavljaj (Mary Kay).

Iskoristite sledećih pet principa za razvoj svog ljudstva koje su top svetske kompanije preuzele iz priručnika za rukovođenje koji koriste marinci:

- **Investirajte čak i preterano u negovanje osnovnih vrednosti.** Intenzivno se fokusirajte na bazične vrednosti koje zagovarate u svim svojim aktivnostima. Obezbedite svojim zaposlenima više od kratkog obaveštenja. Trenirajte vaše najiskusnije i najtalentovanije lidere. Jedan uzorni model može da utiče na 40 ili 50 novih zaposlenih. Takođe, nastavite da ističete vrednosti posle treninga, na primer Marriot hoteli ističu na tablama pisma klijenta koji hvale superioran korisnički servis.
- **Pripremajte svaku osobu da vodi, uključujući i supervizore prve linije.** Treniranje svih menadžera za liderske uloge ima moćan efekat na podizanje morala. Istaknite snažno potrebu da i menadžeri prve linije mogu i treba da vode.
- **Naučite kada da kreirate tim a kada da stvorite grupu sa liderom na čelu.** Istinski timovi su prava retkost u poslovnom svetu dok je individualan lider na čelu grupe norma. Pravi timovi najveći deo svoje motivacije dobijaju od misije i ciljeva.
- **Posvetite pažnju donjoj polovini a ne samo gornjoj polovini organizacije.** Pronađite vremena da se posvetite prosečnim ili lošim radnicima. Obično je jeftinije i lakše da pokrenete zaposlene sa lošim učinkom nego da ih zamenite.
- **Ohrabrite samodisciplinu kao način da se pojača ponos.** Zahtevajte da svako postupa sa osećanjem časti, hrabrosti i posvećenosti. Nagrađujte takvo ponašanje.

## KADA

Kada budete pročitali i razumeli rečenicu jednog od najvećih gurua liderstva Stivena Kavija koja sledi u nastavku.

---

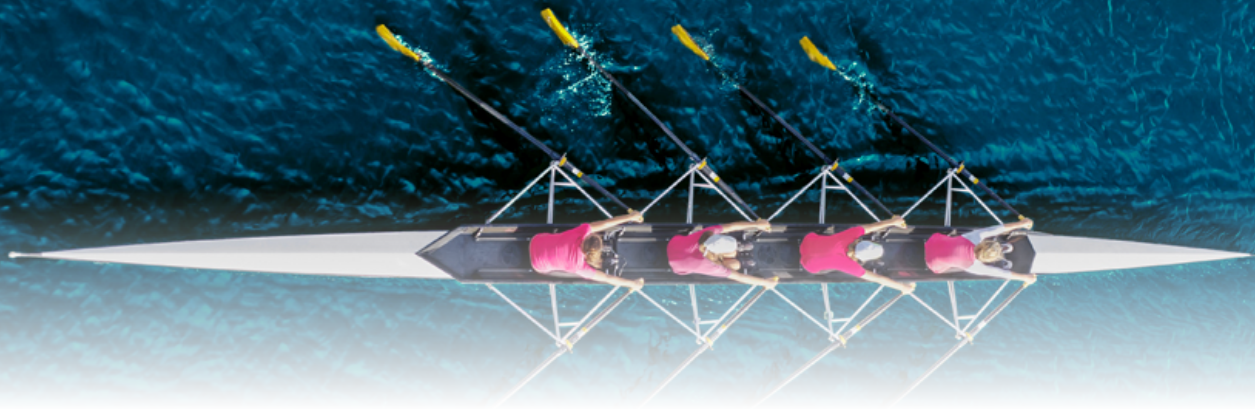
Zašto:

***Uspešan menadžment bez uspešnog liderstva  
je poput pedantnog slaganja ležaljki na palubi Titanika.***

Stiven Kavi

---





## MAPIRANJE AKTIVNOSTI U TIMU

### Delegiranjem do moćnog tima

#### ŠTA

Kako da razumevanjem tri nivoa veština motivišete sebe da više i bolje delegirate.

#### ZAŠTO

Zato što razlog zbog kojeg većina menadžera ne delegira više leži u nepoznavanju odnosa između njihove pozicije i tri nivoa veština koje posao zahteva: tehničke, interpersonalne i konceptualne. Hajde prvo da pogledamo definicije ovih veština: Tehničke veštine obuhvataju sposobnost da se koristi znanje, metodi i oprema da bi se obavio određeni radni zadatak koji je naučen kroz iskustvo ili treniranje. Interpersonalne veštine obuhvataju sposobnost u komunikaciji i radu sa ljudima, u procenjivanju i pridobijanju ljudi uključujući razumevanje motivacionih faktora i liderskih veština. Konceptualne veštine obuhvataju sposobnost da se razume kompleksnost celokupne organizacije i posla i gde se u tu širu sliku uklapa određeni tim ili posao. Menadžeri prve linije treba da poznaju izuzetno dobro tehničke veštine zato što se od njih zahteva ne samo da obave zadatke nego i da treniraju i razvijaju druge zaposlene. Menadžeri druge linije ne treba uvek da znaju kako da obave određene radne zadatke na operativnom nivou. Oni treba da razumeju kako su sve radne funkcije povezane. Važno je takođe da su interpersonalne veštine zajednički imenitelj za sve nivoe menadžmenta. Dakle, ove veštine svi menadžeri treba dobro da poznaju i neprestano koriste bez obzira na svoju poziciju. Kako se penjete ka vrhu i top menadžmentu sve više morate da koristite delegiranje tehničkih i operativnih poslova. To vam onda omogućava više vremena za korišćenje interpersonalnih i konceptualnih veština za razvoj ljudskih resursa, socijalnog kapitala i poslovne strategije koje zahteva vaš nivo menadžmenta. Dakle ako želite da se popnete na sam vrh menadžerske lestvice to ne možete uraditi bez veštine delegiranja. Tačnije svaka druga prečka na stepenicama kojima se penjete ka vrhu je lestvica delegiranja.

#### KAKO

Pet saveta za vrhunsko delegiranje:

1. **Obezbedite širu sliku ili kontekst.** Veoma je važno da zaposlenom objasnite šta se od njega tačno očekuje i zašto je to važno za čitavu organizaciju. Kada posao stavite u širi okvir vi podižete značaj zaposlenog i time i njegovu energiju za obavljanje posla. Kada znaju na koji način njihov rad utiče na ukupni uspeh tima i organizacije zaposleni su mnogo posvećeniji i odgovorniji za obavljanje tog posla.
2. **Delegirajte i odgovornost i autoritet.** Lako je delegirati odgovornost ali je delegiranje neophodnog autoriteta za obavljanje tog posla mnogo teže. Delegiranje autoriteta zahteva poverenje u drugu osobu budući da će lider izgubiti deo kontrole nad tom aktivnošću. Ali bez potrebnog autoriteta i prostora da se autonomno donose odluke ljudi neće biti dovoljno osnaženi da završe zadatak koji ste im poverili. Spremite se da jasno delegirate i deo svog autoriteta.
3. **Delegiranje znači prenos i održavanje a nikako abdiciranje.** Delegiranje ne znači liderovo potpuno povlačenje iz tog posla. Naročito u početku ljudima je neophodna vaša pomoć i ohrabrenje da bi preuzeli novu odgovornost.

Možda će im biti potreban trening za razvoj veštine ili povratne informacije koje će ih ohrabrivati da napreduju u novoj situaciji. Ako vi kao lider u potpunosti abdicirate od tog posla to će kod druge osobe proizvesti osećanje nesigurnosti i straha da će se sve svaliti na njena leđa ako nešto ne krene kako treba. Ta vrsta strepnje nije produktivna i tako ste drugu osobu osudili na loš ili osrednji rezultat.

4. **Delegirajte samo posao koji je primeren određenoj osobi.** Proverite najpre da li osoba kojoj želite da delegirate posao ima odgovarajuće veštine, informacije, autoritet i sposobnost da iznese delegirani posao. Ako nema onda posao neće biti obavljen a osoba će izgubiti motivaciju i interesovanje za posao. Ako baš želite toj osobi da poverite taj posao onda joj prvo obezbedite trening za razvoj veštine i sposobnosti, dajte joj potrebne informacije i prenesite na nju autoritet za obavljanje tog posla.
5. **Vodite računa o timskoj strukturi i organizaciji posla.** Dobro proverite šta je već delegirano različitim članovima vašeg tima. Proverite nivo komunikacije u timu i da li je svima jasno ko je za šta preuzeo odgovornost a ko dobio autoritet. Ova vrsta jasnog mapiranja aktivnosti i ljudi koji treba da ih obave smanjuje rizik od konfuzije u pogledu uloga i autoriteta ili ko kome treba ili je obavezan da pruži pomoć u izvršavanju zadatka.

## KADA

Kada shvatite da delegiranje izgrađuje poverenje među članovima tima, razvija veštine i ljude kojim je posao delegiran i oslobađa lideru-vama vreme za obavljanje ključnog posla: kontinuirano poboljšavanje kvaliteta rada i proizvoda/ usluga i stvaranje pozitivnih promena.

---

Zašto:

***Za uspeh treba da uradite samo nekoliko dobrih stvari u životu  
ali i da izbegnete da uradite previše loših stvari.***

Voren Bafet

---



## PRODAJNI INTERVJU

Dijagnostikovanje problema, potreba i želja kupaca

### ŠTA

Pravila i principi za izvođenje uspešnog prodajnog intervjua.

### ZAŠTO

Zato što je bitan element za uspeh svakog prodavca njegova sposobnost da izdvoji, razume i definiše probleme, potrebe i želje svog klijenta. Zato što je mesto za razvoj te sposobnosti prodajni intervju, prvi razgovor sa potencijalnim kupcem, na kojem prodavac ima primarni cilj – uspostavljanje dijagnoze kupčevih problema, potreba i želja.

### KAKO

Kada odete kod lekara i kažete mu da ste bolesni, koja je prva stvar koju on radi? Počne da vam postavlja pitanja da bi postavio dijagnozu vašeg stanja. Tek kada eliminiše čitav niz bolesti usmerava se na jednu i odlučuje o načinu njenog lečenja. To isto radi i profesionalni prodavac. Postavljanjem pitanja i slušanjem kupca on nastoji da otkrije njegove potrebe i želje kao i potencijalne probleme. Kada ih tačno definiše onda prezentuje odgovarajuće rešenje, svoj proizvod/uslugu koji mogu da zadovolje kupčeve potrebe. Kao što lekar ne može efikasno izlečiti bolest pre nego što je ispitivanjem dijagnostikuje, tako ni prodavac ne može prodati proizvod i zadovoljiti kupca pre nego što pitanjima otkrije koje su njegove potrebe, želje i problemi. Osrednji prodavci ne poštuju ovu logiku i pravilo i pre nego su saznali šta su potrebe i želje njihovog kupca počinju da nude svoje proizvod/uslugu i tako naprave kardinalnu grešku u prvom koraku prodajnog procesa. Nikada ne prodaješ ono što imaš nego ono što kupcu treba. Ne treba žuriti sa predstavljanjem svog proizvoda/usluge dok se ne sazna želja i potreba kupca a onda svoje proizvode/usluge prilagoditi toj želji i prezentovati ih tako da se poklope sa kupčevim potrebama. Veliki broj prodavaca prodajni intervju zameni sa prodajnom prezentacijom i izgubi prodajnu šansu. Tehnika postavljanja pitanja je najvažnija za prodajni intervju. Tehnika predstavljanja prednosti i korisnosti vaših proizvoda/usluga je važna za prodajnu prezentaciju. Hajde da razumemo tehniku postavljanja pitanja. Šta vi pitanjima želite da postignete ne samo u toku prodajnog intervjua nego u toku čitavog prodajnog procesa? Kada postavljate pitanja potencijalnom kupcu vi nastojite da postignete sledeće:

1. Steknete i zadržite kontrolu tokom procesa prodaje
2. Utvrdite potrebe, želje i probleme kupca
3. Probudite njihove emocije i usmerite ih ka kupovini
4. Izdvojite primedbe i eliminišete ih
5. Utvrdite korist koju će kupac imati
6. Podstaknete kupčevu odluku o posedovanju
7. Navedete kupca da donese odluku o kupovini

Mnogi prodavci nisu postigli profesionalni nivo zato što misle da je njihov posao da veštom pričom ubede klijente da kupe njihov proizvod. Pravi šampion shvata da ljudi imaju dva uva i jedna usta i u toj razmeri – 30% pričanje i 70% slušanje- ih koristi tokom prodaje. A kada priča, 70% vremena postavlja pitanja. Umesto da potencijalne kupce preplavi ubedljivim rečima, šampion ih podstiče da govore. Dakle samo 9% komunikacije sa kupcem šampion prodaje koristi da bi izneo svoje stavove i argumente u korist svog proizvoda/usluge. 93% vremena sluša kupca i postavlja pitanja da otkrije njegove potrebe i želje.

Zapamtite:

Vi niste tu da biste ubedili kupca da kupi nešto što vi prodajete vi ste tu da otkrijete šta kupcu treba i da ga sugestivnim pitanjima a ne ubedljivom prezentacijom, dovedete do zaključka da je ono što vi nudite upravo najbolje rešenje za njegovu potrebu.

## **KADA**

Prvi naredni intervju iskoristite da 305 vremena pričate a 70% slušate, a kada pričate 70% vremena postavljajte pitanja. Ova disciplina i koncentracija u dijalogu će vam se višestruko isplatiti u vašem životu a naročito u prodajnim rezultatima.

---

Zašto:

***Kada govoriš ne možeš da slušaš. Kada ne slušaš, ne učiš.***

*Bernard Lind*

---



# KORPORATIVNA KULTURA I ODNOSI SA VAŠIM KORISNICIMA

## Kako da ojačate karakter vaše kompanije

### ŠTA

Koje komponente korporativne kulture se preslikavaju na odnos prema vašim korisnicima i na koji način ugrožavaju ili jačaju vašu poslovnu reputaciju.

### ZAŠTO

Zato što se međuljudski odnosi i interna komunikacija u vašoj kompaniji preslikavaju na korisnike i presudno utiču na vaše odnose sa najvažnijim elementom vašeg poslovanja – korisnicima.

### KAKO

Da li vaša organizacija ima karakter, a vaši zaposleni? Kada ih ne gledaju lideri da li se ponašaju u skladu sa proklamovanim vrednostima organizacije i normama ponašanja naročito u kontaktu sa korisnicima? Pokušaj da se izgradi ili unapredi korporativna kultura koja je poligon za jačanje karaktera organizacije i zaposlenih morate započeti od četiri komponente koje je čine: vrednosti, norme, stil radne sredine i liderski stil. U ovom broju ćemo analizirati prve tri a liderskom stilu ćemo posvetiti posebnu pažnju.

Vrednosti određuju ono što mi mislimo da je dobro i ono što je loše, šta je važno a šta nije važno. Vrednosti su skup uverenja o tome šta je najbolje za organizaciju i šta bi trebalo da se događa ako hoćemo uspeh. Vrednosti se obično izražavaju u listi vrednosti koja je važan dokument i na osnovu koje organizacija izrađuje svoju viziju i misiju. Što je jača lista vrednosti to je veći njen uticaj na ponašanje zaposlenih i na kulturu. Oblasti u kojima se vrednosti mogu izraziti direktno ili indirektno su: korisnički servis, radni učinak, veštine i sposobnosti, konkurentnost, inovativnost, kvalitet, timski rad, briga za ljude. Vrednosti se prevode u stvarnost kroz norme ponašanja i stil radne sredine a mogu se prenositi i kroz žargon organizacije, rituale i mitove organizacije. Ovde je važno napomenuti da će samo one vrednosti koje lideri budu koristili u praksi uticati na razvoj kulture, a ne one koje su mrtvo slovo na papiru.

Norme su nepisana pravila ili ponašanja (pravila igre/rada) koja obezbeđuju neformalan vodič za ponašanje unutar organizacije. Norme kažu zaposlenima šta treba da rade, govore, veruju, čak oblače. One su retko kad napisane više se prenose od usta do usta.

Norme se odnose na sledeće aspekte ponašanja u organizaciji:

- Kako lideri tretiraju članove svojih timova (liderski stil) i kako zaposleni reaguju na svoje lidere.
- Preovlađujuća radna etika. Na primer: dođi prvi otiđi poslednji, ako ne možeš da završiš posao u radnom vremenu očigledno si neefikasan, izgledaj zaposleno svo vreme, izgledaj opušteno svo vreme i sl.
- Status. Koliko je važnosti dato statusu, ili postoji nedostatak statusnih simbola? Da li su direktori izdvojeni jakim statusnim ogradama od zaposlenih ili te ograde ne postoje? Nije dobar ni jedan ni drugi ekstrem.
- Ambicija. Da li se odobrava ogoljena ambicija za napredovanjem ili je mnogo suptilniji način norma za uspevanje?

Da li vam zaposleni kažu ja imam ambicije da uradim to i to i jednog dana budem direktor, ili podmeću noge drugima i tiho rade na svom marketingu više nego na rezultatima kompanije, ili čekaju da ih se setite?

- Učinak. Egzaktni standardi učinka su svima poznati ili nisu? Najveća nagrada koju možete dobiti u organizaciji je da vas proglase vrhunskim profesionalcem ili radnikom meseca, godine ili nešto treće?
- Moć. Da li je priznata kao način života i sprovodi se kao „političko“ sredstvo ili je zavisna od stručnosti i sposobnosti više nego od pozicije? Da li je koncentrisana samo na vrhu ili je decentralizovana po svim delovima organizacije i sl?
- Lojalnost. Da li je očekivana ili izgrađena? Da li postoji pristup karijeri za čitav život u jednoj organizaciji? Da li je zanemarena? Fokus je na kratkoročnim rezultatima a ne na dugoročnoj odanosti i posvećenosti?
- Bes i ljutnja. Da li se otvoreno iznose ili se skrivaju; osuđuju se oštro ili se tolerišu; tolerišu se samo šefovima; mobing?
- Pristupačnost. Da li su lideri pristupačni i vidljivi u organizaciji ili se sve dešava iza zatvorenih vrata?
- Formalnost. Da li je opušten ili formalan pristup je norma? Da li se oslovljavanje po imenu koristi na svim nivoima ili se ne koristi sa šefovima? Da li postoje pisana ili nepisana pravila oblačenja i sl?

**Stil radne sredine** je sve ono što zaposleni i klijenti čuju, vide ili oseće u kontaktu sa organizacijom. Radna sredina, ton obraćanja, jezik koji se koristi u govoru, pismima, način na koji se ljudi jedni drugima obraćaju na sastancima, preko telefona i slično. Da li ste možda primetili na koji način se ljude uozbilje na sastancima kada lider podigne nivo obraćanja? Kada kažete zaposlenom: Hoćete li mi molim vas reći vaše mišljenje o ovom problemu? Ili Baš bih voleo da čujem tvoje mišljenje o ovome? Ili Milane, šta ti kažeš na ovo? To su tri različite poruke i sasvim drugačije angažuju i pažnju i ličnost zaposlenog u vezi sa problemom. U tonu glasa vi možete da izgubite pažnju ili zainteresovanost zaposlenog da vam pomogne u rešavanju problema. U boji glasa takođe: Mnogo bi mi pomoglo tvoje viđenje ove stvari (ozbiljno ili ironično). A šta mislite kako ovaj ironičan ton deluje na ostale učesnike sastanka? Za sada smo u milosti šefa ali bolje je da ne pametujemo mnogo da ne bismo i mi dobili ovaj ironičan ton a onda zbogom napredovanje. Empatija je veoma važna za produktivnost, ona spada u EQ osobine lidera koje su odgovorne za 70% vašeg uspeha u radu sa ljudima na poslu. Mera istinske empatije lidera je način na koji se ponaša prema zaposlenima iako zna da ne može za to ponašanje biti sankcionisan.

## **KADA**

Nije teško biti fin prema saradnicima i korisnicima tim pre što se dobrota i ljubaznost odmah vraćaju kroz snižavanje stresa i povećavanje zadovoljstva.

---

Zašto:

***Mera istinskog karaktera pojedinca je ono što bi on uradio kada bi znao da neće biti nikada otkriven.***

*Tomas Mekoli*

---



## ZAŠTO I KAKO DA KREIRATE VIZIJU KOMPANIJE

### Kamen temeljac kompanijske motivacije

#### ŠTA

Zašto i kako da kreirate viziju svoje kompanije.

#### ZAŠTO

Zato što se kreiranje i komunikacija vizije smatraju prvom liderskom obavezom. Svi veliki lideri su posedovali dve stvari: znali su tačno gde idu i imali su sposobnost da ubede druge da ih slede. Biznis lideri u tom pogledu ne predstavljaju nikakav presedan, naprotiv dobra vizija kompanije predstavlja neiscrpan resurs za stvaranje i obnavljanje kompanijske motivacije. Izreka koja kaže: onaj koji zna kako uvek će imati posao, ali onaj koji zna zašto uvek će mu biti šef; samo potvrđuje obavezu kreiranja tog zašto i njegovog objašnjenja saradnicima koja stoji pred svakim liderom.

#### KAKO

Suštinu tog zašto ćemo najbolje uočiti u razlici između kompanijske misije i vizije. Misija opisuje svrhu organizacije u smislu tipa aktivnosti koje treba obaviti da bi se korisnici zadovoljili. Vizija nam govori šta te aktivnosti znače za ljude, i one koji ih koriste, i one koji ih sprovode i one koji su u širem društvenom okviru. Vizija nam govori ne samo šta treba organizacija da uradi nego i zašto je to vredno i uzbudljivo raditi. Uspesna vizija čini da se dosadna i apstraktna izjava misije oživi, učini uzbudljivom, napuni emocijama i stimulativnom kreativnošću koja se kreće u pravcu postignuća. Zamislite da ste direktor banke i da kažete zaposlenima da je misija banke da bude najefikasnija u servisiranju poljoprivrednih kredita i najnaprednija u oblasti inovativnog elektronskog bankarstva. Verujete li da će spisak ovih aktivnosti moći da motiviše zaposlene da daju sve od sebe na poslu za istu platu od prethodnog meseca? Teško. Ali ako biste rekli da je vaša namera da date infuziju srpskoj poljoprivredi tako što ćete svojim znanjem i zalaganjem, poput modernih prosvetitelja, edukovati ovaj finansijski takoreći nepismeni narod i pomoći hiljadama porodica i kompanija da svoja gazdinstva postave na zdrave ekonomske noge... onda je to već nešto drugo. Uloga vaših zaposlenih je odjednom humana, istorijska, značajna... Oni nisu samo bankarski činovnici koji su hronično premoreni i potplaćeni (overworked & underpaid) nego ljudi koji odgovorno rade za opšte dobro i pošteno i dostojanstveno zarađuju za svoju porodicu pomažući hiljadama sugrađana da uspeju u poslu. E to je vizija. Zato je ona tako značajna ljudima i zato je tako moćno sredstvo motivacije. U svetu je prava poplava seminara za pisanje i komunikaciju vizije. Kada u neformalnom razgovoru zapitate čak i middle menadžera osrednje kompanije na zapadu čime se bavi on će vam sa puno entuzijazma ispričati viziju kompanije u kojoj radi, a ako je ne zna napamet izvadiće karticu iz džepa i pročitae vam je. Time pokazuje svest o svom radu i njegovom značaju za društvo i daje smisao svom profesionalnom životu. Vizija je šira slika koja motiviše, mesto organizacije na tržištu i svrha njenog postojanja. U njoj su izražene organizacijske vrednosti, nade i ideali; slika željene budućnosti utemeljena na sadašnjoj realnosti. Vizija treba da bude strateška, okrenuta budućnosti, puna optimizma i samopouzdanja, značajna i kredibilna a kratka i sažeta da se može izreći u najviše 5 minuta.

Dobra vizija mora da sadrži:

- Vrednosti organizacije
- Strateške ciljeve
- Projektne ciljeve

Vrednosti organizacije su presudne za njen uspeh. Zato velike organizacije sve bez izuzetka imaju izjavu vrednosti. To je lista ključnih vrednosti ili ideoloških tema koje se smatraju važnim za postojanje i uspeh organizacije. Izjava vrednosti koja je temelj za pisanje vizije sadrži teme koje obično obuhvataju:

- Vrhunski tretman korisnika
- Dostizanje vrhunskog kvaliteta proizvoda ili usluge
- Inovativnost proizvoda ili usluge
- Razvoj i osnaženje zaposlenih
- Važan doprinos društvu

Efektivna vizija daje sliku svoje moguće budućnosti u kojoj su sve ključne vrednosti istovremeno realizovane.

## **KADA**

Prekjuče. Za sve one koji još uvek smatraju da je kreiranje liste vrednosti i vizije aktivnost dokonih ljudi na zapadu koji na poslu pišu školske sastave koje su u školi propustili imam jedno ključno pitanje. Na koji način kompanije tih „dokonih i neozbiljnih“ ljudi sa par hiljada zaposlenih naprave dva do tri puta veći godišnji prihod od sedam i po miliona građana Srbije? Tako što gube vreme i pišu nepotrebne sastave? Ne. Nego tako što profesionalno sastavljaju izjavu vrednosti i kompanijske vizije bez kojih nema ozbiljnog i održivog uspeha.

---

Zašto:

***Ako hoćete da imate budućnost kreirajte je sami.***

*Piter Draker*

---





## ELIMINIŠITE NAVIKU ODLAGANJA AKCIJE

Pobednici najpre obavljaju stvari koje su luzerima teške i neprijatne za obavljanje.  
Džordž Formen

Ako ste uhvatili sebe da ostavljate za kasnije važne i složene poslove znajte da niste sami. Većina ljudi odlaže akcije do nekog stepena ali neki ljudi su hronično zaraženi neodlučnošću i odlaganjem poslova da ih to sprečava da iskažu sve svoje potencijale što često ugrožava i njihovu karijeru. Ključ za kontrolu i eliminaciju ove destruktivne navike jeste u prepoznavanju trenutka kada počinjete da odlažete, u razumevanju pozadine te navike ili zašto to radite i u preduzimanju aktivnih koraka u procesu eliminacije. Šta je to odlaganje akcije? U suštini vi odlažete kada prebacite svoj fokus sa stvari koje treba da obavite a koje su teške, neizvesne ili nisu prijatne za obavljanje na stvari koje možete lakše i sa sigurnošću da obavite. Svetski prvak u boksu Džordž Formen tvrdi da su pobednici oni ljudi koji stupaju u akciju češće i brže od gubitnika obavljajući prvo najneprijatnije stvari. Još jedna definicija odlaganja akcije kaže da je to vremenski procep između nameravane aktivnosti i izvedene aktivnosti, što znači da se odlaganje pojavljuje kada postoji značajan vremenski period između namere čoveka da obavi posao i stvarnog obavljanja tog posla. Taj vremenski procep često izgleda nezatno, nebitno ili prosto izmakne pažnji čoveka ali je to ipak provalija koja guta vaše uspehe. Ljudi često sebe zavaravaju sa tom namerom da urade neke stvari izjednačavajući je u glavi sa stvarnim obavljanjem posla jer im je tako lakše da nađu nesvesno opravdanje za nedelanje. Kada još tome dodaju i razne izgovore zašto to ne mogu baš sada da urade onda imaju kompletan alibi zašto ne obavljaju teške, neizvesne a jako bitne poslove. Na žalost život i posao nemaju razumevanja za takve izgovore i odlaganje akcije ima svoju skupu cenu. Kako da eliminišete odlaganje akcije? Postoje tri jednostavna i laka koraka u eliminaciji odlaganja.

1. Prepoznajte trenutak kada počinjete da odlažete posao
2. Shvatite zašto odlažete taj posao
3. Primenite strategiju za eliminaciju odlaganja

U ovom broju ćemo se fokusirati na prva dva koraka a u narednom ćemo istražiti strategije za eliminaciju navike odlaganja akcije.

**Korak broj 1** - Prepoznajte trenutak kada počinjete da odlažete posao. Ako ste iskreni prema sebi vi uvek znate kada odlažete neki posao. Ipak navešću vam nekoliko indikatora koji ukazuju na to da praktikujete ovu lošu naviku:

- kada ispunite svoj dan obavljanjem poslova niskog prioriteta sa vaše liste dnevnih obaveza.
- kada čitate mejlove više puta pre nego odlučite da na njih odgovorite ili da ih izbrisate.
- kada neodlučno tapkate u mestu i nemogućnosti da odmah započnete rad na važnom poslu a istovremeno pravite odlučne akcije u pravljenju kafe i uzimanju malog predaha.
- kada držite neki posao dugo u svojoj listi dnevnih obaveza prenoseći ga iz dana u dan iako znate da je važan.
- kada redovno prihvatate obavljanja manje važnih zadataka i popunjavate vreme obavljanjem tih poslova a ne važnih poslova sa vaše liste.
- kada čekate na pravo raspoloženje ili pravo vreme da biste napali važne poslove koji su vam sve vreme na dohvata ruke.

**Korak broj 2** - Shvatite zašto odlažete taj posao. Razlog zašto odlažete posao može imati svoje ishodište u samom poslu i u vama samima. Ali važno je razumeti koji od ova dva razloga je relevantan za određenu situaciju da biste mogli da izaberete najbolji pristup za eliminaciju navike. Jedan od čestih razloga je što ljudi smatraju određeni posao jako neprijatnim i pokušavaju da ga izbegnu zbog toga. Većina poslova ima u sebi dozu neprijatnosti ili dosade ali često najbolji način da se sa tim nosite jeste da ih što pre završite i ostavite iza sebe kako biste se posvetili mnogo zabavnijim i prijatnijim poslovima. Odlaganje ih neće učiniti prijatnijim i zabavnijim, naprotiv svakim novim odlaganjem će postajati sve neprijatniji i dosadniji u vašem umu. Drugi razlog je neorganizovanost. Organizovani ljudi uspevaju da lakše upravljaju navikom odlaganja zato što se disciplinovano pridržavaju svoje liste dnevnih obaveza i prioriteta koje su zacrtali ne razmišljajući o njihovoj prijatnosti nego samo o odgovornosti prema svom planu i obećanju koje su sebi dali. Oni takođe vode računa o vremenskim ograničenjima i znaju tačno kada taj posao treba da bude završen i zato pažljivo prate kada je trebalo da ga započnu da ne bi kasnili. Jedan od dobrih saveta glasi: unesite više organizacije u svoj život i smanjicete odlaganje kao naviku. Međutim i organizovani ljudi se neki put osećaju nemoćno pred određenim zadatkom. Zašto? Zato što se plaše da neće uspeti da ga obave kako se očekuje, zato što misle da nemaju dovoljno veštine ili resursa da ga obave pa onda beže u komfornije zadatke za koje su sigurni da će ih obaviti na najbolji način. Na njihovu žalost važni poslovi neće nikuda otići jer istinski važni to nikada ne rade. Ljudi se mogu uplašiti i uspeha isto koliko i neuspeha. Na primer ljudi mogu misliti da će im uspeh u tom poslu natovariti na leđa seriju takvih poslova ili da će im delegirati još složenije poslove za koje se ne osećaju dovoljno spremnim. Bilo da odlažete zbog straha od neuspeha ili straha od uspeha rezultat je isti niste obavili poslove za koje ste plaćeni a koji su vam delegirani. Vaš neuspeh usled odlaganja ugrožava poslove vaših kolega i ukupni rezultat kompanije u kojoj radite. Perfekcionisti ili ljudi koji vole da obavljaju stvari na savršen način ili nikako su veliki „odlagači“ akcije. Njihova misao: nemam dovoljno resursa ili odgovarajući nivo veštine da to obavim savršeno tako da ću to odložiti dok se ne steknu savršeni uslovi, je opasan izgovor baš zbog toga što ga je teško prepoznati kao lošu naviku. Perfekcionisti su ubeđeni da je to racionalna odluka a ne loša navika i zato oni imaju velikih teškoća u eliminaciji odlaganja. Jedan od čestih razloga za odlaganje akcije je nerazvijena veština donošenja odluka. Ako vi jednostavno ne možete ili ne znate kako da odlučite šta da radite vi ćete verovatno odlagati preduzimanje akcije da ne biste uradili nešto loše. Neodlučnost povezana sa nepoznavanjem tehnika za donošenje odluka je veliki uzročnik odlaganja akcije.



## LIDERSKA FILOZOFIJA OCA AUTOMOBILSKE INDUSTRIJE

U leto 1899. godine Henri Ford napustio je mesto glavnog inženjera u sedištu kompanije Edison Illuminating Company da bi se koncentrisao na proizvodnju automobila. Ford je znao da mora da napusti sigurnost svog položaja da bi istraživao život kao preduzetnik. Forda znamo kao jednog od velikih svetskih pronalazača ali proučavaoci njegovih upravljačkih sposobnosti su otkrili njegovu poslovnu filozofiju koja ga svrstava u red najvećih poslovnih lidera u istoriji. Predstavićemo vam pet principa koji krasi pravog lidera a koji su inspirisani liderskom filozofijom Henrija Forda (zajedno sa nekim od njegovih sjajnih citata).

### 1. Slušajte.

**„Ako postoji neka tajna uspeha, ona leži u sposobnosti da sagledate gledište druge osobe i uporedite ugao te osobe sa svojim gledištem.“**

Pravo liderstvo zahteva više slušanja nego pričanja. Kada zaustavite svoje misli da biste zaista čuli tuđu stranu priče, kada dopustite da njihova perspektiva utone u vaš um i ne dopustite sebi da budete vezani za sopstveno mišljenje šta je ispravno, nego objektivno procenjujete oba mišljenja, tada ispoljavate istinski kvalitet lidera. Slušajte više nego što govorite i naučite kako da čujete druge. Ne znači da će tuđa tačka gledišta nužno biti ispravna, ali samo slušanje može vaše misli i ideje odvesti daleko. Veliki lideri dozvoljavaju da se čuju i drugi glasovi, a ne samo njihovi.

### 2. Procenjute.

**„Posao koji ne donosi ništa osim novca je loš posao.“**

Pravi lideri svakodnevno procenjuju svoje poslovanje, dnevne aktivnosti i svoje timove, proizvode i vreme. Novac je presudan i neophodan razlog za poslovanje. Novac vam je potreban da biste napredovali, opstali i održavali posao. To je divna stvar. Međutim, novac samo zbog novca neće pokrenuti odluke koje su za dobro vašeg osoblja, vaše zajednice ili šireg čovečanstva. Istinski lideri procenjuju u kojim oblastima je njihovo poslovanje efikasno, a u kojima ne, i odmeravaju svoje novčane odluke prema drugim kriterijumima. Monetarne odluke se ne mogu uvek donositi same i nezavisne od okoline. Ponekad ih treba uravnotežiti sa vrednostima kao što su integritet, vizija i svrha. Pravi lider procenjuje svoje vrednosti u sudaru sa okolnostima, konsultuje svoj moralni kompas, a zatim vrši prilagođavanja u skladu sa tim.

### 3 + 4 Poboljšavajte i preduzimajte akciju,

**„Ne možete izgraditi reputaciju na onome što pričate i planirate da uradite.“**

Nakon što izvrše procenu, vrhunski lideri neprestano gledaju koje procese i ljude mogu da unapređuju. Kada identifikuju bolje načine za postupanje, oni deluju. To je večiti ciklus: procenite, poboljšajte, postupite. Pravi lideri ne primenjuju samo taj ciklus na svoje poslovanje i svoje ljude, već ga primenjuju i na samoga sebe. Kako mogu biti jasniji u komunikaciji? Kako mogu biti bolji lideri? Koje svoje veštine mogu da poboljšaju? Liderstvo je neprekidni i kontinuirani proces za vas i vaše poslovanje. Počnite od sebe i usmerite to ka spolja.

## 5. Očekujte.

„Kvalitet znači raditi to ispravno kada niko ne gleda.“

Pravi lideri imaju velika očekivanja od drugih, ali imaju još veća očekivanja od sebe. Pravi lideri očekuju od sebe više nego što bilo koji član njihovih timova očekuje od lidera. Oni vode primerom, a ne pretnjom. Inspirišu svoj tim za dostizanje vrhunskih dometa a ne samo za puko zadovoljavanje onoga što se traži.

Pravi lideri takođe znaju da ponekad članovi tima neće moći da ispune očekivanja koja su im postavljena i spremni su da u tim situacija da preuzmu ličnu akciju a rezultat pripisu timu. Biti lider znači donositi delikatne dodirima, odluke koje se ne zasnivaju na ličnim emocijama i ambicijama nego na dobrobiti čitavog tima. Očekujte mnogo od sebe, gradite i održavajte kako svoje poslovanje tako i svoj tim. Pravi lideri inspirišu i predvode stalne promene na bolje i čine prave stvari za dobrobit tima i kompanije.

Na ovim principima je Ford napravio jednu od najvećih kompanija u istoriji i pokrenuo jednu od najznačajnijih industrija u našoj civilizaciji, automobilsku industriju.



## **SAMO ONI KOJI RIZIKUJU DA ODU PREDALEKO MOGU EVENTUALNO DA SHVATE KOLIKO DALEKO MOGU DA ODU.**

T.S. Eliot

Pravi potencijal svoje ličnosti možete upoznati tek iza granice na kojoj prosečni ljudi odustaju. Ako ste zaposleni počnite da radite više i brže i da ostajete duže od svih na poslu nezavisno od plate i nagrade. Ako ste student počnite da učite više i brže i da najredovnije posećujete predavanja nezavisno od roditeljske motivacije. Testirajte sebe, napregnite se do svojih limita i onda idite preko njih. Tamo gde ste ranije odustajali plašeći se napora a pod izgovorom nije mi toliko neophodno ili ko će to ceniti, sada kažite sebi hajde da vidimo kako izgleda u prostorima gde samo pobednici života hodaju, kakav je osećaj na stazi superiornosti. Zar ćete proživeti svoj život i ne probati šta ste sve u stanju da uradite kada napregnute svoje potencijale do maksimuma. A znate li šta ljudi otkriju u tim prostorima za vrhunska dostignuća? Otkriju neverovatnu sposobnost ljudske volje da vrlo brzo ovlada tom nedostižnom granicom, pretvori je u rutinu i odmah zatim postavi sebi novi izazov. Krećući se od izazova do izazova, dajući uvek najbolje od sebe čovek stiže do superiornosti pre ili kasnije. Kontinuirano kretanje i istrajnost u angažovanju svojih najboljih snaga su kvalitete koji će vas odvesti na cilj. Na seminarima personalnog razvoja često polaznicima postavim sledeći izazov koji počinje pitanjem:

Hoćete li da postanete superiorni u bilo kojoj materiji koja vas interesuje u životu? Posle njihovog potvrdnog odgovora ja im uputim izazov. Smanjite gledanje televizije za jedan sat dnevno a taj sat koji ste uštedeli posvetite čitanju knjiga iz oblasti koja vas interesuje. Ne učenju i naprezanju, samo pažljivom i radoznom čitanju i uživanju ali u temi koja vas interesuje. Za pet godina pročit ćete 250 knjiga i svrstaćete sebe među 5% najvećih stručnjaka u toj oblasti na svetu. Donesite još danas odluku o superiornosti koja glasi: Posvetiću dnevno sat vremena čitanju knjiga iz oblasti koja me interesuje i postaću za pet godina superioran u znanju, među najučenijim ljudima na svetu u toj oblasti. Stavite datum i potpis na ugovor koji ste sklopili sa samim sobom, tako je svečanije i čvršće. Odredite četiri oblasti života koje vas zanimaju, u kojima ćete na ovaj način u narednih 20 godina postati stručnjak. Recimo hoću da znam sve o baštovanstvu, slikarstvu, psihologiji i operi. Zamislite samo količinu znanja i uživanja koje ćete ovim tempom postići za 60 godina. Recite mi kada budete pravili rekapitulaciju svoga života sa osamdeset godina da li će vam biti žao što ste doneli ove odluke? A da li će vam biti žao što ih niste doneli kada vas unuci budu pitali šta vi znate najbolje od svih deda i baba na svetu.

## 1. UČEŠĆE U SPECIFIKACIJI CILJA

Uključite zaposlene  
u proces postavljanja ciljeva.



## 2. UČEŠĆE U PROCESU ODLUČIVANJA

Tražite od svakog člana vašeg tima  
da iznese svoje mišljenje.



## 3. EKSPLICITAN VREMENSKI ROK

Tražite od svakog zaposlenog da iskaže  
realan rok za postizanje ciljeva.



## 4. POV RATNA INFORMACIJA O PROGRESU I UČINKU

Držite jutarnje stojeće sastanke.