

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



Mentor timski rad
Konstruktivna
timska saradnja



Pobednički mentalitet
Kako ostati
samopouzdan
i opušten pod
pritiskom



Uzorni model
Koje osobine poseduje
Elon Mask i zašto je
tako uspešan?



CCM #**44**



ПРИВРЕДНА
КОМОРА
СРБИЈЕ
1857

ЦЕНТАР ЗА ЕДУКАЦИЈУ
организује



CLOUD COACHING WORKSHOP
Персонални тренер у компјутеру 24h/7



CLOUD COACHING WORKSHOP

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 ПКС!

edukacija@pks.rs
www.pks.rs

SADRŽAJ

MENTOR - УПРАВЉАЊЕ



Najмоћније лидерско оруђе
за утицај на друге људе

MENTOR - ТИМСКИ РАД



Конструктивна тимска сарадња

MENTOR - КОРИСНИЧКИ СЕРВИС



Вежба за унапређење
корисниčког сервиса

ПОБЕДНИЧКИ МЕНТАЛИТЕТ



Како остати самопоуздан
и опуšтен под притиском

MENTALNI FITNES



Postoji права магија
у позадини ентузијазма.

STR 1

STR 3

STR 5

STR 7

STR 9

STR 11

STR 13

STR 15

STR 17

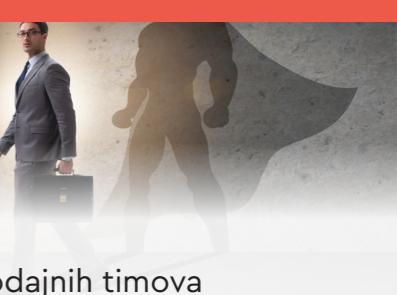
STR 18

MENTOR - КОМУНИКАЦИЈА



Iспит на кome лидери redovno padaju

MENTOR - ПРОДАЈА



Лидери продажних тимова

KAKO DA



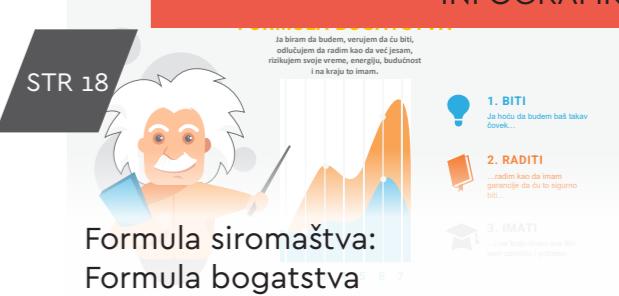
Како направити обоstrano користан
извештај о радном учинку

УЗОРНИ МОДЕЛ



Које особине poseduje Elon Mask
i zašto je tako uspešan?

INFOGRAFIK



Ja бијам да будем, верјајући да се бијам
одлучујући да радим као да већ имам,
разлагам своје време, енергију, будућност
и на крају то имам.

1. BITI

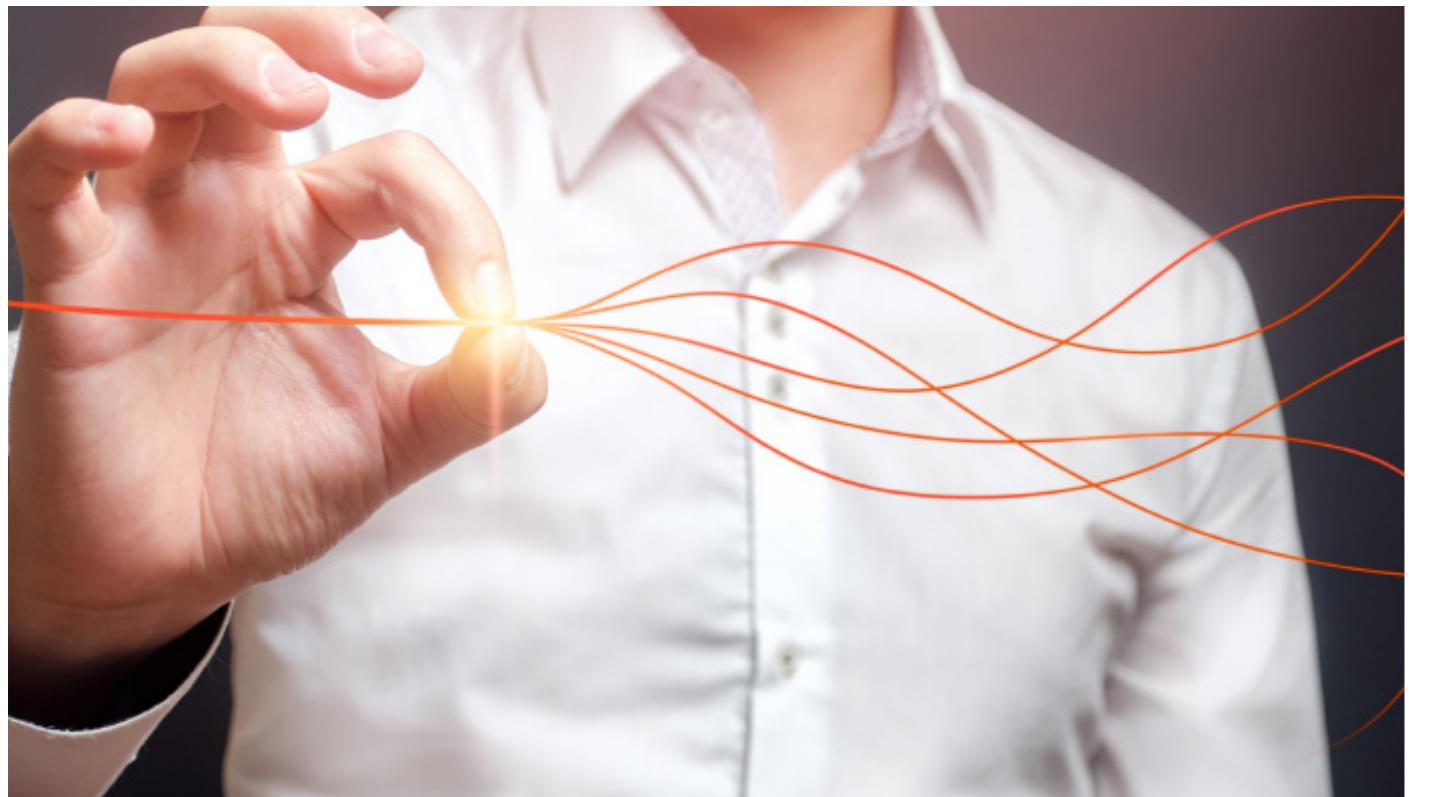
Ja ходуј да будем бад такав
дове...

2. RADITI

...радим као да имам
гаранције да до тоsig...

3. IMATI

Ja имам све што
имам, али имам још
већи потенцијал



NAJMOĆNIJE LIDERSKO ORUĐE ZA UTICANJE NA DRUGE LJUDE

ŠTA

O izuzetnoj važnosti etičkog liderstva za uspeh organizacije.

ZAŠTO

Zato što se način na koji lideri u nekoj organizaciji koriste moć i utiču na druge odražava na sve aspekte posla a naročito na organizacijsku

kulturu, produktivnost, posvećenost, optimizam, identitet, zadovoljstvo i pozitivno radno ponašanje.

KAKO

Nekoliko kriterijuma se posmatra u ocenjivanju individualnih leaderskih kvaliteta kada je etika u pitanju a u prvom redu:

- ▶ personalni set vrednosti
- ▶ nivo moralnog razvoja
- ▶ svesne namere
- ▶ sloboda izbora
- ▶ korišćenje etičkog i neetičkog ponašanje
- ▶ tipovi uticaja na druge

Sud o etičnosti pojedinih odluka ili akcija lidera obično uzima u obzir tri kriterijuma: svrhu ili cilj akcije, nivo do kojeg je leadersko ponašanje u sa- glasnosti sa moralnim standardima i konsekven- ce (rezultate) tog ponašanja za lidera i druge ljude. Sva tri kriterijuma se razmatraju u među- sobnoj korelaciji a zajednički imenitelj je procena do koje mere je cilj opravdao sredstva za njegovo ostvarenje. Moralni standardi se koriste da bi se pročenilo da li liderovo ponašanje ugrožava ba- zične zakone društva, uskraćuje drugima njihova prava, ugrožava zdravlje i živote drugih i da li se

koriste akcije kojima se varaju i eksploatišu drugi radi sopstvene koristi. Ponašanje koje se takođe smatra moralno neprihvatljivim je i falsifikovanje informacija, zloupotreba resursa u svrhu lične koristi, optuživanje drugih za sopstvene greške, provociranje nepotrebnog neprijateljstva i ne- poverenja među ljudima, prodaja poslovnih tajni konkurenčije, favorizovanje ljudi zbog mita i ne- smotreno i neodgovorno ponašanje koje može dovesti do povređivanja drugih.

Ovih nekoliko uvodnih napomena koje se tiču etičkog liderstva vam verujem ukazuju na veliki značaj ove teme i potrebu njenog potpunog razumevanja radi postizanja boljih poslovnih rezul- tata i održivog razvoja kako organizacije tako i samog lidera. Jer utvrđeno je da su dugoročni uspeh i etičnost lidera u uzročno posledičnoj vezi a najbolji primeri za to su Endru Karnegi (osni- vač US Steel-a) i Kočiro Tojoda (osnivač Toyote) da pomenemo samo dvojicu izuzetno uspešnih preduzetnika i lidera u svom vremenu koji su de- monstrirali visoku etičnost u svom poslovnom delovanju kako prema svojim saradnicima tako i prema zajednici u celini. Veoma važan deo etič- kog liderstva odnosi se na personalne vrednosti samog lidera koje demonstrira ili ne demonstrira u svom svakodnevnom ponašanju. Lider je uzor- ni model za svoje saradnike i njegovo dosledno ponašanje u skladu sa vrednostima koje lično promoviše i koje su adekvatne organizacijskim vrednostima razvija poverenje i pozitivne emocije kod saradnika što može značajno poboljšati radne sposobnosti, smanjiti odsustvovanje sa posla i nejedinstvo u timovima.

Najbolji lideri prikazuju i svoje vrednosti i svoju etiku u svakodnevnim aktivnostima i ne ustežu se da ih prikažu u svim svojim odlukama i po- našanju. Nedostatak poverenja između zapo- slenih i lidera je problem u mnogim sredinama. Ako lider nije dovoljno jasno istakao i u praksi demonstrirao vrednosti koje smatra važnim za uspeh kompanije onda je nepoverenje logična posledica. Na primer ako je uvažavanje svakog zaposlenog vrednost koja se promoviše a lider favorizuje određene saradnike bez opravdanih razloga i utemeljenja u listi vrednosti onda će nepoverenje zaposlenih kao i nezadovoljstvo biti dominantno osećanje. Možete se kladiti da će posvećenost zaposlenih u takvim sredinama biti na niskom nivou, produktivnost limitirana a

poštovanje prema klijentima adekvatno pošto- vanju koje lider ukazuje svim zaposlenima. Ako lider jasno definiše vrednosti, komunicira ih sa zaposlenima i promoviše ih ličnim primerom u svakodnevnoj praksi onda će se atmosfera po- verenja proširiti među zaposlenima. Govoriti jedno a raditi drugo, dakle ne prikazivati lični integritet, je najsigurniji način da uništite po- verenje a poverenje je preduslov uticaja na dru- ge. Ako kompanijsko upravljanje podrazumeva određene kodekse ponašanja i etičkih očekiva- nja onda lider koji ne deluje u skladu sa prokla- movanim vrednostima postaje štetočina koja unazađuje kompaniju. Sa druge strane lider koji prokazuje dosledno i etično ponašanje vrši mo- čan uticaj na druge i usmerava ih ka sličnom po- našanju i odlukama a naročito prema klijentima.

Zato je važno da lider odabere set leaderskih vrednosti i da ga se dosledno pridržava. Na- brojaćemo samo neke od uobičajenih vredno- sti koje možete koristiti u razmatranju sa svojim saradnicima prilikom dizajniranja liste vrednosti: integritet, odgovornost, poštovanje, ambicija, sposobnost, individualnost, posvećenost, različi- stost, poboljšanje, lojalnost, kredibilitet, poštenje, inovativnost, timski rad, izvrsnost, kvalitet, efika- snost, saradnja, empatija, postignuće, hrabrost, mudrost, nezavisnost, izazov, personalni razvoj, učenje, prijateljstvo, disciplina, velikodušnost, istrajnost, optimizam, fleksibilnost... Kao lider treba da izaberete vrednosti i etičke norme koje su vama najbitnije, u koje vi verujete i koje defi- nišu vaš karakter. Potom ostaje samo da ih živite svakodnevno na svom poslu. Raditi u skladu sa svojim vrednostima je najmoćniji leaderski instru- ment i oruđe za uticanje na druge ljude. Nemojte ga potceniti a još manje zapostaviti.

KADA

Odmah.

Menadžment je kada dobro obavljaš stvari, a liderstvo je kada obavljaš dobre stvari.

Piter Draker

ISPIT NA KOME LIDERI REDOVNO PADAJU

UMETE LI EFEKTIVNO DA KORISTITE MOĆ I OVLAŠĆENJA

ŠTA

Kako da ne izgubite produktivnost svog tima zbog moći prinude za koju pogrešno smatrate da je najefikasnija

ZAŠTO

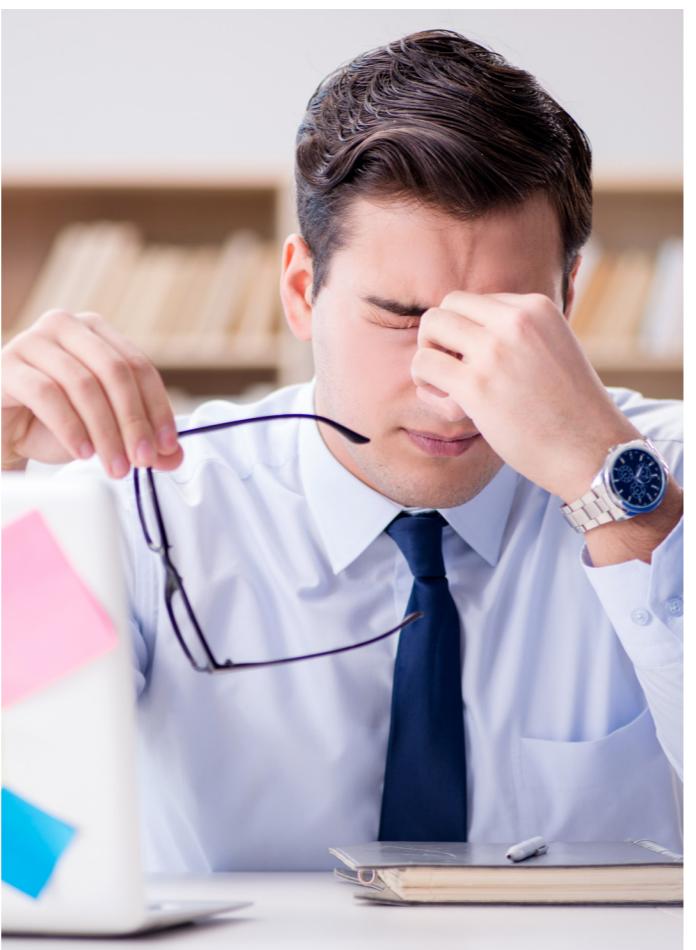
Prilika i pravo da upravlja timom ili delom organizacije nameće pred lidera i obavezu i odgovornost da efektivno koristi moć i ovlašćenja u cilju podizanja produktivnosti. Korišćenje moći i ovlašćenja na najproduktivniji način je najteži ispit za lidera na kome većina nažalost padne. Posledice tog pogrešnog korišćenja autoriteta ili zloupotrebe moći, svesne ili nesvesne, osećaju i organizacija i zaposleni. Organizacija kroz nedovoljan razvoj konkurenčke prednosti a zaposleni kroz nezadovoljstvo poslom i frustraciju.

KAKO

Moć na kojoj većina lidera gubi produktivnost je moć prinude. Moć prinude je nekako prva pod rukom, ka njoj se i kod kuće sa decom i radu sa zaposlenima najlakše poseže. Moć prinude se oslanja na kontrolu a koristi strah kao svoj instrument. Kada koristimo ovu moć mi ne utičemo na

druge nego ih na manje ili više grub način prisiljavamo na poslušnost. Ne znam za vas ali ja još uvek koristim ovu moć u razgovorima sa svojom decom: ako ne završiš domaći nećeš izaći napole ili ako još jednom zateknem ovakav nered u tvojoj sobi ukinuću ti mobilni telefon i Instagram na nedelju dana. Pretnje i ucene su postale deo naše rutine u uticanju na druge ljude a to što ih smatramo benignim ali neophodnim za postizanje kratkoročnih rezultata ne menja njihovu suštinu, vi upravljate ljudima uz pretnji, ucena i zastrašivanja i to ne može imati dobre, dugoročne posledice ni u kući a naročito ne na poslu gde vas ljudi ne vole kao deo porodice.

Strah od autoriteta u organizaciji je krivac za mali broj inovacija i blokadu ljudi pred neophodnim promenama. Pošto živimo u vremenu kada je stvaranje pozitivnih promena i brže prilagođavanje tržištu uslov broj jedan za opstanak organizacije onda loša upotreba moći ili korišćenje prinude predstavlja problem broj jedan za kreativnost i efektivnost organizacije. U masi organizacija sa kojima radim menadžeri mi kažu da nisu u stanju da predlože nove ideje, načine, pristupe koji bi sigurno unapredili posao i uči-



nak jer nije bezbedno. Ne talasaj da ne bi potonuo je formula.

Postoje priče i mitovi o ljudima koji su pokušali i bili sasečeni. Ljudi koji preuzimaju rizik da nešto promene su oni koji su ismejani, potcenjeni, premešteni, eliminisani. To se prenosi kao narodna pesma kroz organizaciju i postaje opravdanje za sigurno ponašanje, čitaj nekreativno ponašanje. Odakle ovoliki strah na poslu? Pa, od zloupotrebe moći od strane nadređenih rukovodilaca. Upravljanje uz pomoć pritisaka, prinuda, zastrašivanja, mobinga, tihih ucena pretvara zaposlene u ekstremno oprezne, u „ziheraše“, ljudi koji samo štite svoje radno mesto pa makar i na štetu kompanije. Posvećenost i lojalnost zaposlenih su prve žrtve moći prinude. Rezultati prinude. Pet osnovnih problema sa kažnjavanjem kao merom na radnom mestu:

1. Lideri dopuštaju nekim više slobode u radu nego ostalima.
2. Lideri zbog neprijatnosti odlazu sa kažnjavanjem dok na kraju ne ostane druga alternativa a tada je kazna neproduktivna.
3. Vremenom kažnjavanje gubi moć.
4. Pošto ljudi izbegavaju neprijatne stvari kažnjavanje proizvodi veći broj odsustvovanja.
5. Mada su kratkoročne posledice kažnjavanja neposredno poboljšanje, dugoročni rezultati su pogubni.

Najbrži i najjednostavniji način da se smanji učestalost neproduktivnog ponašanja jeste da se primeni neki oblik kažnjavanja. Međutim to smanjenje je kratkoročno. Korišćenje kažnjavanja proizvodi sporedne efekte i dugoročne posledice kao: strah, nepoverenje, apatiju, zlopamćenje, frustraciju, de-motivisanost što na kraju ispadne mnogo skuplje od lošeg ponašanje koje je trebalo ispraviti. To je ogroman teret i za lidera samog. Nikada ne može da se opusti. Osoba koja primenjuje prinudu nosi sav teret odgovornosti. On jedini brine da li je posao obavljen ili nije, stalno smišlja načine da osigura poslušnost. Kada nije prisutan da osigura da se posao dobro obavi mora da ima zamenika koji ga zastupa kao simbol i izvršilac pretnji. Mačka ne sme da bude odsutna jer će miševi da povedu kolo. Ako je mačka prisutna sa svojom pretnjom sva kreativnost, inovacije, grupnih duh, entuzijazam, timski rad i pokretačka snaga koju ljudi imaju biće na kraju korišćeni protiv njega.

Lider koji koristi prinudu mora da upravlja ne samo da bi posao bio izvršen nego i da bi se izbegle greške. Drugi rade samo ono što im se kaže i naredi a odgovornost je na «prinudnom upravniku» lideru.

Ako je moguća anonimnost, čim lider skloni pogled, neki ljudi su skloni sabotiranju i rad se usporava ili zaustavlja. Dolazi do nepredviđenih događaja i sabotaža. Niko ne zna kako su se dogodile ali svi znaju da je novi šef arogantan i da se ponaša diktatorski. Cena? Ostroma šteta, narušavanje bezbednosti, zaustavljanje posla, pad morala. Masovna odmazda lidera, grupno kažnjavanje samo mogu da pogoršaju stvar jer se tako povezuju svi zaposleni dok se svi ne ujedine protiv njega. Moć prinude iako najlakša za korišćenje nije rešenje za povećanje posvećenosti zaposlenih, nije dobra za povećanje produktivnosti organizacije i nije korisna ni za samog lidera; ukratko izbacite je iz svog repertoara uticanja na druge ljude i poboljšaćete svoje rezultate.

KADA

Ako ste na ova tri pitanja odgovorili sa ne odmah pristupite analizi vašeg korišćenja moći i ovlašćenja i započnite sa promenama juče.

1. Da li vam menadžeri i članovi tima često dolaze sa predlozima za drugačiji način obavljanja posla, sa unapređenjima vaše poslovne rutine?
2. Da li održavate sastanke za rešavanje problema sa svojim timom, na kojima svakog učesnika pitate za mišljenje i govorite poslednji?
3. Da li ste uvažili predlog vašeg člana tima, osvojili novu praksu koju je predlagao i javno ga pohvalili za inicijativu i kreativnost?

Zašto:

Verujem da svako pravo obuhvata neku odgovornost, svaku priliku neku obavezu i svako vlasništvo neku dužnost.

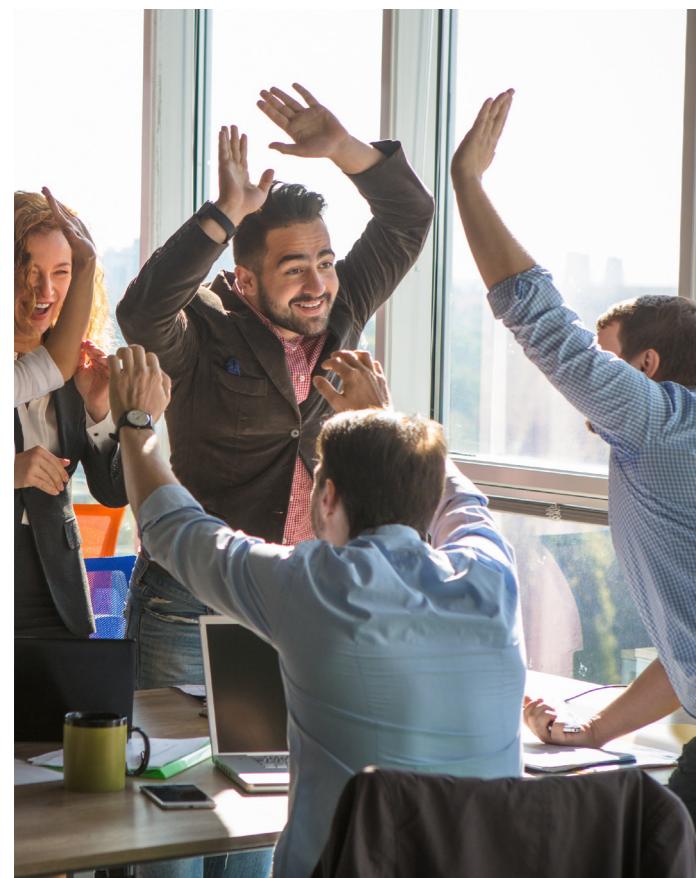
Džon D. Rokfeler, mladi

KONSTRUKTIVNA TIMSKA SARADNJA

KAKO DA TIMSKI USPEŠNO REŠAVATE KONFLIKTE U TIMU

ŠTA

Istraživanja sprovedena u velikim korporacijama su pokazala da njihovi timovi ne koriste optimalna rešenja kada su u pitanju konfliktne situacije koje snižavaju nivo produktivnosti. U konfliktnim situacijama timovi najčešće reaguju na način koji oslabljuje timski duh umesto da ga ojačava. Kako da izbegnete loše odgovore na konflikt u vašoj organizaciji i uspostavite praksu konstruktivne timske saradnje da biste povećali produktivnost?



ZAŠTO

Da bismo na ovo pitanje dali dobar odgovor treba najpre da sagledamo najčešće načine za rešavanje konflikata u timu:

- Ignorisanje konflikta kao da se nije dogodio
- Postizanje brzog dogovora da bi se što pre rešila situacija,
- Korišćenje političkih taktika, pregovaranja i manipulacije kako bi se tim doveo do konzenzusa.

Ovakvi odgovori na situaciju vremenom stvaraju atmosferu nepoverenja i niske posvećenosti što na kraju rezultira izgradnjom tima sa malim brojem konstruktivnih rešenja i sa niskom produktivnošću.

KAKO

Umesto da izbegavate konflikt ili da pokušavate sa brzim rešenjima treba da iskoristite snagu koja stoji u pozadini samog konflikta i da pronađete kreativna rešenja za poboljšanje timske saradnje. Drugačije rečeno sa konfliktom treba da se suočite tako što ćete ga tretirati ne kao problem nego kao šansu za jačanje timskog duha kroz kreativno timsko rešavanje problema. Sledeća tehnika konstruktivne saradnje u četiri koraka će vam pomoći da to izvedete na efektivan način.

Kreirajte pozitivno očekivanje. Dovedite sve strane u konfliktu za sto sa ostalim članovima tima i zahtevajte učešće svih u ovom procesu. Uspostavite jedan optimističan stav u pogledu rezultata. Cilj je da se iskoriste pozitivni odnosi koji u timu postoje i da se u atmosferi poverenja i otvorene razmene informacija dođe do kreativnog rešenja konflikta a ne da se konflikt raspravi i presudi ko je kriv a ko nije. Dakle cilj je da se pronađe kreativno rešenje koje će ojačati vaš timski duh a ne da se obavi suđenje i mirenje.

Tražite kooperativan a ne takmičarski duh od učesnika. Smisao timskog rada je u zajedničkom pregnuću. Takmičenje između timova je zdravo ali takmičenje unutar jednog tima vodi ka njegovom uništenju. Takmičarsko ponašanje

odmah vodi u zauzimanje pozicija i stvaranje frakcija unutar tima i pokušaj da se kroz manipulativne taktike obezbedi pobeda svoje frakcije, zanemarujući u potpunosti glave timske ciljeve. Konstruktivno ponašanje nasuprot tome se fokusira na otvorenu razmenu informacija i sakupljanje što većeg broja relevantnih informacija pre donošenja odluke. Pošto je ovde fokus na slobodnoj razmeni informacija članovi tima su motivisani da ih podele sa ostalima a ne da ih prikrivaju kako bi mogli da izmanipulišu pobedu svoje frakcije. Jasno stavite na znanje kao lider da ovde nema pobednika i poraženih nego samo dobrih i boljih rešenja koje ćemo zajedno doneti. Ljudi su u takvoj atmosferi gde je zamenica Mi dominantnija od zamenice Ja spremniji da iznesu konstruktivnu kritiku i doprinesu kreativnom rešenju.

Fokusirajte se na osnovni problem. Tehnika konstruktivne saradnje se fokusira na pronađenje rešenja koje će zadovoljiti potrebe obe strane u konfliktu a iznad svega tima i ostvarenja njegovih ciljeva. Ako potrebe obe strane nisu zadovoljene konflikt će se ponovo pojavitи ovog puta veći a ako obe strane nisu spremne da umanju svoje lične potrebe radi timskog uspeha onda će do dogovora teško doći. Sistematska analiza problema je prvi korak i on je ključan za njegovo jasno definisanje. Stvaranje timske win/win atmosfere je ključno za eliminaciju ličnih agenci i nametanje svoje pozicije kao najvažnije. Fokus na zajedničkoj pobedi u kojoj obe strane ponešto dobijaju ali tim najviše je jedini zdrav stav koji vodi ka konstruktivnom rešenju konflikta.

Fokusirajte se na krajnji cilj više nego na individualne ciljeve. Konstruktivno rešenje je uvek svesno krajnjih ciljeva vaše organizacije i razumevanja njene misije. Fokusiranje na individualne potrebe vodi ka razvoju kancelarijske politike, unutrašnjih takmičenja za resurse, naklonost šefova i slično. Fokusiranje na kooperativnu saradnju vodi ka ostvarenju krajnjih ciljeva i to morate kao lider jasno svima da stavite na znanje. Konstruktivna saradnja članova tima traga za resursima i unutar i izvan tima budući da se sve vreme fokusira na krajnje ciljeve organizacije i zato primarno pokušava da pronađe rešenja kako da ih ostvari. Ovakav pristup stvara pozitivno radno okruženje

u kojem su ljudi spremni da razmišljaju izvan kutije pre nego da se fokusiraju na ograničenja a najviše na ograničenja povređenog Ega koja su česti uzrok konfliktata. Kada je tim fokusiran na ciljeve i zna gde se trenutno nalazi u procesu ostvarenja onda je ukazivanje na konflikt koji taj proces usporava ili zaustavlja često otrežnjujuće za strane u konfliktu. Njihove lične agende deluju manje važno u poređenju sa ostvarenjima ka kojima smo se zajedno zautili i spremniji su da prihvate kompromisna rešenja da bi se taj put nastavio. Ako ih tim u tome ohrabri odajući im priznanje što su snizili svoja očekivanja, stavili svoje argumente ili benefite u drugi plan i posvetili se timskog uspehu onda će stranama u konfliktu biti lakše da prihvate rešenje i da se osećaju zadovoljno. Cilj je bio da ose obe strane osećaju dobro i da svi doprinesu timskom uspehu. Na taj način je konflikt iskorušen za jačanje timskog duha i konstruktivne timske saradnje što je odlika svih timova vrhunskih performansi.

KADA

Analizirajte sledeća pitanja da biste odredili svoje prioritete.

1. Da li konfliktne situacije u svom timu rešavate izbegavanjem rasprave ili zatrpanjem problema kroz postizanje brzog i površnog dogovora?
2. Da li znate da konfliktne situacije možete iskoristiti za jačanje timskog duha i konstruktivne saradnje?
3. Da li znate kako da iskorenite takmičarsku i uspostavite kooperativnu atmosferu u vašem timu?

Zašto:

*Razmišljanje ljudi se menja
posmatranjem a ne raspravljanjem.*

Vil Rodžers

LIDERI PRODAJNIH TIMOVA

KOJI LIDERSKI STIL JE NAJPRODUKTIVNIJI

ŠTA

Lideri prodajnih timova pored planiranja i dostizanja targeta, prodajnih strategija i motivacije svog tima imaju i veliku dilemu: koji menadžerski stil primeniti u upravljanju timom? Šta je bolje, biti lider prodajnog tima koji je fleksibilan, otvoren i prijateljski nastrojen prema prodavcima-«lider prijatelj» ili biti strog, krut i autoritativan prema prodavcima-«lider autoritet»?

ZAŠTO

Vaš lidski stil itekako utiče na vaše prodajne rezultate i zato je izbor stila upravljanja jedan od najvažnijih faktora za uspeh vašeg prodajnog tima i vas kao lidera.

KAKO

Lider prijatelj se emotivno angažuje u radu tima razmenjujući informacije na ravnopravnoj osnovi sa članovima tima i lagan je za komunikaciju i pristup. Dobra strana ovog stila je što se razvija veće poverenje među članovima vašeg tima, veća lojalnost timu i kompaniji i veći angažman prodavaca. Kada imate prijateljski pristup onda dobijate i veći broj povratnih informacija, dostupni ste svojim prodavcima i oni vam rado saopštavaju sve informacije od značaja za posao. Kada bi upravljanje prodajnim timom zavisilo samo od poznavanja ključnih informacija a ne od uticanja njih ovaj stil bi bio idealno rešenje. Me-

đutim, benefiti koje imate po pitanju komunikacije, poverenja i lojalnosti imaju svoj kontrapunkt u problemima discipline koje ovaj stil sa sobom nosi. Ako targeti prodaje nisu dostignuti ili napori prodavaca nisu zadovoljavajući onda prijateljski nastrojeni lider ima problem kada pokuša da disciplinuje i motiviše prodavce da promene svoje ponašanje i uvostruče napore. Pošto ste vezali sebi ruke gradeći odnos na poverenju i razumevanju zaposlenih ostavili ste širom otvorena vrata za zloupotrebe tog poverenja. Najčešće nije u pitanju svesna namera prodavaca da izneveri vaše poverenje nego popuštanje pred prodajnim izazovima i teškoćama. Nisu ni svi ljudi isti, neki će imati svoje ideje kako treba prodavati, neki će se zadovoljiti ostvarenjem najniže prodajne kvote a neki će imati svoju agendu ali sve to zajedno će dovesti do pada discipline i rezultata. Vaše poverenje prodavcima se često uzima zdravo za gotovo a u nekim ekstremnim slučajevima se potpuno ignoriše.

Problem nastaje kada prijateljski nastrojeni menadžer pokuša da uvede disciplinu i zahteva veću odgovornost i napore prodavaca. U tom trenutku se čitav koncept poverenja ruši i prodavci vam okreću leđa kao nekome ko nije dosledan. Pozicija u kojoj se sada nalazite nije pogodna za uspostavljanje autoritativnog stila jer vas prodavci tako ne doživljavaju. Isti je slučaj sa dobrim profesorom koji đacima dopušta veću slobodu na času i onda najednom odluči da zavede disciplinu. Ovo je najbolji način da u potpunosti izgubite i poverenje i autoritet i dovedete sebe u izgubljenu poziciju. Veliki rizici prijateljskog stila su razlog zašto najveći broj lidera prodajnih timova izabira strog i krut stil, **autoritativnog lidera** koji je na distanci od svojih prodavaca. Ideja da se bude emotivno dalek i nedostižan vašim prodavcima je preuzeta iz vojne doktrine komandovanja po kojoj oficiri namerno ostaju na distanci od svojih vojnika. Održavanje discipline i obezbeđivanje maksimalnog angažmana prodavaca je mnogo lakše ostvarivo ako niste emotivno povezani sa vašim ljudima. Za autoritarnog lidera nije problem da od tima zahteva promenu ponašanja i ulaganje većih napora i da vrši konstantan pritisak na njih za povećanjem prodajnih rezultata. Ovo je svakako benefit ovog stila i u praksi daje rezultate ali do određene granice. Ovakav stil će vam retko omogućiti emotivno prihvatanje od strane vašeg tima i razvoj lojalnosti i poverenja kao preduslova za postavljanje i



dostizanje vrhunskih rezultata tima. Prodavci koji rade sa autoritativnim liderom po pravilu razvijaju «mi protiv njega» stav i protok informacija u tajkoj sredini će uvek biti opterećen nepoverenjem i prvenstvenom željom prodavaca da zaštite svoju poziciju a ne da unaprede poziciju tima i kompanije. Analizom oba stila sagledali smo i benefite i probleme koja oba imaju i sada nam se nameće logično pitanje: Da li je moguće primeniti mešavini ova dva stila kao najbolje rešenje za lidere prodajnih timova? Da li postoji stil kojim bismo dobili poverenje i lojalnost naših prodavaca a istovremeno zadržali autoritet za disciplinovanje?

Lider mentor je stil koji vam omogućava da ostanete na izdvojenoj poziciji autoriteta u odnosu na vaš tim a da istovremeno zadržite i prijateljske odnose. Mentorstvo, kao empatijski princip pomaganja prodavcima da postignu i kompanijske i lične ciljeve, vam takođe omogućava da kroz procedure konsultacija, postavljanjem pitanja, saznate ključne informacije o problemima i mogućnostima koje imaju vaši prodavci. Vi ne morate da postanete »jedan od njih» da biste dobili informacije i daljim podršku i na taj način zadržavate distancu koja vam omogućava da izvršite pritisak za postizanje targetovanih rezultata kada to bude potrebno. Ravnoteža ova dva stila se lakše postiže kada lider postane istinski svestan da upravljanje ljudima pre svega zahteva

razumevanje njihovih različitih ličnosti i iskustava i podešavanje njegovog stila prema tome. Ako ljudi jesu naša najveća prednost u odnosu na konkurenčiju onda je lider koji ih tretira sa uvažavanjem pojedinačni faktor koji najviše radi na povećanju konkurentske prednosti kompanije.

KADA

Odgovorite na sledeća tri pitanja i sami ćete odrediti prioritete.

1. Da li ste svesni svog lidskog stila i njegovog uticaja na ukupne rezultate vašeg prodajnog tima?
2. Da li ste se obučili u veštini mentorstva (trening i savetovanje) na trening seminaru ili uz pomoć personalnog trenera?
3. Kada ćete ovladati tom produktivnom veštinom i primeniti najefektivniji stil lidera mentora prodavaca?

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

Voren R. Ostin

VEŽBA ZA UNAPREĐENJE KORISNIČKOG SERVISA

OTVORENO PROTIV ZATVORENIH PITANJA

ŠTA

Vežba za unapređenje korisničkog servisa a pre svega svesti vaših ljudi o važnosti stvaranja odnosa sa vašim korisnicima.

ZAŠTO

Zato što je još mudri Konfučije objasnio kako



ljudi uče, ako ne zapišu i ne urade to što ih usmeno učite mala je verovatnoća da će zapamtiti a još manja da će usvojiti tu veština. Vežbanje pod nazivom: Otvoreno protiv zatvorenih pitanja je aktivnost koja ima cilj da poboljša komunikaciju sa klijentima i kvalitet korisničkog servisa kao jedne od glavnih konkurenčkih prednosti modernih kompanija.

Svrha vežbe: Postavljanje pravog tipa pitanja da bi se dobili korisni odgovori je važna veština kojom bi svaki zaposleni trebalo da ovlađa a naročito oni koji dolaze u kontakt sa klijentima. Ova veština nije uvek jednostavna za primenu budući da morate da balansirate između želje da dobijete potpunu informaciju i potrebe da dobijete bilo kakvu informaciju. Postavljanje pravih pitanja i slušanje su veštine kojima bi svaki savremeni menadžer morao da ovlađa. Ova zabavna vežba će pomoći vašim zaposlenima da razumeju razliku između otvorenih i zatvorenih pitanja i da uvežbaju veština njihovog postavljanja. Pored toga naučiće i vrednost dvosmerne komunikacije i potvrđivanja informacija.

Šta vam je potrebno za izvođenje: Tri različite slike ili crteža, 1,2,3; papiri za pisanje izvođenje vežbe: Izvedite malu prezentaciju o otvorenim

i zatvorenim pitanjima tako da učesnici dobro razumeju svaki od ovih tipova pitanja.

Slika 1:

- Pitajte ko želi da bude volonter ili vi izaberite osobu iz grupe.
- Dajte sliku 1 volonteru. Niko drugi ne treba da vidi sliku.
- Zamolite volontera da stane ispred svih i da ostalima opiše sliku u par rečenica (4-5) bez direktnog pominjanja imena stvari sa slike
- PRAVILO 1: Učesnici ne smeju da postavljaju pitanja volonteru
- Kada učesnici čuju opis treba da nacrtaju sliku na papiru najpribližnije onome što su čuli od volontera.
- Neka potom svi uporede sa drugima slike koje su nacrtali i diskutuju

Slika 2:

- Zamolite novog volontera i dajte mu sliku broj 2
- Volonter treba isto da opiše sliku svim učesnicima kao i prvi volonter
- PRAVILO 2:
- Ovog puta grupa posle opisa može da postavlja ali samo otvorena pitanja
- Vi kao trener određujete da li je postavljeno pitanje otvoreno
- Učesnici treba da naslikaju sliku što vernije
- Neka svi uporede ono što su naslikali i neka diskutuju

Slika 3:

- Izaberite novog volontera i dajte mu sliku broj 3
- Kao i ranije treba da opiše ukratko šta se na slici nalazi
- PRAVILO 3:
- Učesnici posle opisa mogu da postavljaju ali samo zatvorena pitanja
- Vi kao trener određujete da li je postavljeno pitanje otvoreno
- Učesnici treba da naslikaju sliku što vernije
- Neka svi uporede ono što su naslikali i neka diskutuju

Diskusija

Posle svake slike neka učesnici diskutuju o informacijama koje su dobili, o načinu na koji je svako od njih čuo informacije i o rezultatima koje su dobili. U svakoj od faza je važno istaći koncept koji se tu istražuje.

Slika 1: Ovde je važno uvideti koliko je značajna dvosmerna komunikacija i povratne informacije kako bi se izbeglo nerazumevanje.

Slika 2: Otvorena pitanja proizvode puno informacija i forsiraju osobu da odgovori na veliki broj neočekivanih pitanja koja mogu da se iskoriste da bi se što vernije nacrtala slika. To je najvažniji kvalitet otvorenih pitanja i zato su ona najkvalitetnija. Cilj je da učesnici kroz vežbu sami uvide taj kvalitet umesto da im to kažete.

Slika 3: Zatvorena pitanja su savršena kada hoćete da dobijete specifične detalje. Ona su brza i efikasna i idu pravo u suštinu. Sve što želite da dobijete je da ili ne odgovor. Ona nisu tako efikasna ako osoba okleva da vam da jasne odgovore i prikriva informacije što je često slučaj sa klijentima a naročito sa konkurencijom.

Saveti za trenera: Vi imate potpunu kontrolu nad izborom slika. Izaberite ih prema nivou veštine koju želite da učesnici usvoje i prema tipu publike. Ako publika nije dobra u crtanju izaberite jednostavnije slike ili crteže. Možete takođe da kontrolišete zabavu i humor kroz izbor slika tako da ovu vežbu pretvorite u nezaboravno iskustvo. Jer vi želite da učesnici dugo pamte ovu lekciju.

KADA

Ako su vaši odgovori na ova tri pitanja negativni ova vežba je baš za vas napisana.

1. Da li su vaši zaposleni izvežbani u postavljanju otvorenih i zatvorenih pitanja klijentima?
2. Da li vaši zaposleni znaju vrednost slušanja klijenata?
3. Da li vi znate koliko su ove dve veštine važne za stvaranje vrhunskog korisničkog servisa vaše kompanije?

Ono što čujem zaboravim.

Ono što zapišem zapamtim.

Ono što uradim naučim.

Konfučije

KAKO NAPRAVITI OBOSTRANO KORISTAN IZVEŠTAJ O RADNOM UČINKU

**ZAŠTO MENADŽERI IZBEGAVAJU
DA PRAVE IZVEŠTAJE O RADU**

ŠTA

Razumevanje ciklusa izrade profesionalnog izveštaja o radu kao preduslov dobrog upravljanja radnim učinkom.

ZAŠTO

Zato što menadžerski sistem koji koristi kombinaciju: treniranje u toku posla, ocenjivanje radnog učinka, kontinuirano savetovanje i zajednička izrada planova za poboljšanje produktivnosti zaposlenog predstavlja najefikasniji način za povećanje efektivnosti zaposlenih.

Lideri koji često propuštaju da u svoje dnevne obaveze uključe i popunjavanje izveštaja o radnom učinku još češće otkrivaju da je efekat rada zaposlenih na istom ili lošijem nivou nego ranije. Ovaj mini trening bi trebalo da vam po-

mogne da razumete značaj izveštaja za ukupne rezultate kompanije i vas kao lidera i da vas istovremeno detaljno upozna sa različitim aspektima efikasnog sistema za ocenjivanje radnog učinka.

KAKO

Cilj svakog izveštaja o radnom učinku je u prvom redu poboljšanje efektivnosti i produktivnosti zaposlenog a u drugom uspostavljanje boljih odnosa između zaposlenog i lidera. Da bismo postigli oba cilja neophodno je prvo da razumemo cikluse izrade radnog izveštaja.

Prva stvar koju lider treba da uradi:

1 Pojasnite svoja očekivanja.

Najbolji način je da se izdvoje najznačajniji elementi posla koje pojedinac treba da obavi na određenoj poziciji. Obično se tu radi o pet do sedam kategorija ili elemenata koji se koriste za ocenjivanje učinka. Ove elemente posla treba i zaposleni i lider da pregledaju i slože se zajedno u vezi njihovog značaja. To će omogućiti dobru dvosmernu komunikaciju u budućnosti i smanjenje prostora za nastajanje konflikta.

Druga stvar koju treba uraditi:

2 Postavite standarde posla.

Elementi određenog posla utvrđuju šta mora da se uradi da bi posao bio obavljen. A standardi opisuju kako posao treba da bude obavljen da bi se smatrao uspešnim. Zajedno oni obezbeđuju jasan vodič za zaposlenog u pogledu očekivanja njegovog učinka na poslu a istovremeno predstavljaju i osnovu za ocenjivanje njegovog uspeha. Kada se postavljaju standardi opet je veoma važno uključiti zaposlenog u proces jer se na taj način postiže bolje razumevanje standarda i veća motivacija zaposlenog da ih dostigne.

Treća stvar u ciklusu izrade radnog učinka:

3 Dizajnjirajte skalu ocenjivanja.

Organizacije koriste različite skale i standarde ocenjivanja da bi odredili uspeh zaposlenih na poslu. Ovo je uobičajen izgled skale izražene kroz tabelu obrazac.

Elementi posla	Standardi posla	Prevazilazi standarde	Radi po standardu	Radi ispod standarda	Komentari
1.					
2.					

Četvrta stvar jeste sam:

4 Proces ocenjivanja.

Za vreme perioda ocenjivanja lider treba kontinuirano da sakuplja informacije u fajl u toku čitavog perioda ocenjivanja a ne nedelju dana pre roka za izradu izveštaja. Zapisivanje podataka u toku čitavog perioda obezbeđuje preciznu i nepristrasnu ocenu učinka u toku godine a ne završnu ocenu na osnovu pamćenja i pre svega utiska iz poslednjih mesec dana.

Peta stvar u ovom ciklusu:

#5 Dokumentovanje.

Pored skale ocenjivanja lider treba da vodi dokumentaciju o radnom učinku zaposlenog. Kontinuiranim beleženjem utisaka o radu zaposlenog, konkretnih rezultata zajedno sa napomenama u vezi ispunjenja rokova i slučajevima inicijative i stavljanjem datuma pored svake zabeleške stvara se pregledna evidencija o radnom učinku koja vam omogućava da prilikom krajnjeg ocenjivanja budete objektivni. Dokumentovanje vam pomaže da na vreme uočite kontinuirano loše rezultate i da reagujete odmah a ne na kraju ciklusa ocenjivanja. U slučajevima kada vam fajl «signalizira» potrebu za urgentnom reakcijom treba primeniti tehnike treniranja i savetovanja za poboljšanje radnog učinka. Svaki takav intervju treba staviti u fajl. Zaposleni je sada svestan svog lošeg učinka a vi imate zapisnik koji pokazuje vaše profesionalne napore da se poboljša efektivnost rada zaposlenog.

Šesta i završna stvar:

#6 Samo-ocenjivanje.

Mnoge kompanije ohrabruju svoje zaposlene da uzmu učešće u ocenjivanju svog učinka i to tako što su u obavezi da svoj izveštaj sa ocenama dostave pre izveštaja koji podnosi lider. Zaposleni se tako periodično podsećaju da provere standarde rada i uporede svoj učinak i da o tome vode dnevnik u kome se traži od njih da naročito iznose činjenice o radu koji prevazilazi standarde. Kompanije koje koriste ovaj sistem samo-ocenjivanja su uočile povećanje produk-

tivnosti, viši radni moral i bolje odnose između zaposlenih i lidera. Zaposleni koji učestvuju u procesu samo-ocenjivanja su bolje upoznati za zahtevima posla i standardima i imaju bolji fokus na njih u toku čitave godine i zato se dešava da ih češće premašuju od drugih zaposlenih. Oni su takođe i bolje pripremljeni za učestvovanje u godišnjem predstavljanju izveštaja o njihovom radnom učinkom i lakše pronalaze zajednički jezik sa svojim liderom.

KADA

Ako je odgovor na sledeća tri pitanja negativan onda požurite a ako je pozitivan nema potrebe da se deranžirate, samo polako.

1. Da li ste jasno izdvojili pet do sedam elemenata posla koje ćete ocenjivati i to razradili sa zaposlenim koji obavlja posao na toj poziciji?
2. Da li kontinuirano vodite evidenciju o radnom učinku kako biste bili objektivniji u ocenjivanju na kraju godine?
3. Da li koristite u svojoj kompaniji sistem samo-ocenjivanja u kombinaciji sa izveštajem lidera?

Zašto:

Volim da slušam dobre govornike ali nekako najviše volim pamet na papiru.

Vinston Čerčil

KAKO OSTATI SAMOPOUZDAN I OPUSSEN POD PRITISKOM

POBEDNICI SU ONI LJUDI KOJI SU RAZVILI NAVIKU DA RADE STVARI KOJE SU GUBITNICIMA NEPRIJATNE.

ED FORMEN



Poslovni pritisak je najveći uzročnik stresa a loša vest je da je on stigao u naše živote i ne namerava da ode, naprotiv namerava da bude sve prisutniji u svakodnevnim aktivnostima. Kada vas direktor pozove i obrati vam se sa rečima: Vidim da ste opet povećali budžet za prezentaciju novih proizvoda. Recite mi kako nameravate to da opravdate ako vam se desi fijasko i sa ovom prezentacijom kao što je to bio slučaj pre dva meseca? Evo pritiska a vi u njegovom prisustvu treba da date pravi odgovor direktoru. Šta ćete da uradite, kažete, kako ćete to izreći? Šta ako vas pritisak blokira pa ne možete da kažete ni slovo? Ovo nisu neuobičajene situacije na poslu. Bilo da ste izloženi streisu pred važan sastanak, prezentaciju ponudu, prodajni intervju ili da odgovarate na pitanja posle prezentacije artikulisanje misli u nepredvidljivoj situaciji je veština koja ublažava stres. Snalažljivo razmišljanje i brzo artikulisanje misli je važna veština a kada njome ovladate hitri i pametni odgovori će povećavati vaše samopouzdanje a smanjivati stres u svim situacijama. Samopouzdanost je ključ za ovladavanje ovom veštinom. Kada prezentujete informacije, dajete mišljenje ili sugestije postarajte se da ste dobro informisani o toj temi. Ne znači da treba da znate apsolutno sve, ali ako ste prilično sigurni u svoje znanje o toj temi vaše samopouzdanje raste i pomaže vam da ostane opušteni i pribrani čak i kada se nešto nepredviđeno desi. Tajna snalažljivog razmišljanja je u pripremi, to jest u poznavanju određenih tehnika i taktika i pripremanju za nepredviđene situacije pritiska unapred.

Ovo su neke od tehnika i taktika koje možete koristiti za upravljanje situacijama visokog pritiska:

Opustite se. Naravno da se pod stresom osećate upravo suprotno, dakle napeto ali ako želite da vam vaš glas i pozitura kao i sposobnost vašeg mozga da brzo i jasno misli budu na raspolaganju morate se opustiti što više možete. Dišite duboko, ubacite u um pozitivne i potvrđne misli koje jačaju samopouzdanje, stegnite mišiće na par sekundi i onda ih naglo opustite.

Slušajte. Zašto je potrebno da dobro slušate? Da biste dobro čuli i razumeli pitanje pre odgovora jer ljudi pod pritiskom imaju naviku da prečuju ili preuvečavaju pitanje ili da razume-

ju nešto što oni prepostavljaju da će biti pitanji. Zapamtite da treba da: gledate direktno u onoga ko postavlja pitanje, posmatrate govor tela, pokušate da razumete pozadinu pitanja – da li je to napad na vas ili legitimno traženje informacija a možda je test? Zašto ta osoba postavlja to pitanje i sa kojim namerama i slično.

Tražite da se pitanje ponovi. Ako osećate pritisak posle pitanja zamolite da vam ga ponove. Time kupujete sebi vreme za pripremu odgovora. Ovim ne delujete nesigurno nego zainteresovano a takođe dajete priliku i onome ko vas pita da preformuliše pitanje. Takođe imate priliku da razmislite o namerama u pozadini pitanja. Ako je novo pitanje detaljnije velike su šanse da je osoba zaista zainteresovana da sazna više. Ali ako je pitanje ponovljeno agresivnjim tonom onda znate da je osoba uglavnom zainteresovana da vas stavi u neprijatnu situaciju. Ako je to slučaj sledeća taktika je efikasna.

Koristite taktiku odugovlačenja. Potrebno vam je više vremena za direktni i opušten odgovor. Poslednje što vam treba u toj situaciji je da izletite sa prvim što vam padne na pamet jer je to najčešće odbrambeni komentar koji vas čini još nesigurnijim i uplašenijim a ne samopouzdanijim i pribranim. Taktike su sledeće: ponovite pitanje, da biste dobili na vremenu da razumete pozadinu; suzite fokus, ne samo da biste pojasnili pitanje nego da ga dovedete na teren koji vam više odgovara; zatražite pojašnjenje, nateraćete osobu da bude preciznija; tražite definisanje pojmove, razjasnite reči i pojmove da biste bili sigurni da pričate o istoj stvari.

Koristite moć pauze i tišine. Nemojte misliti da je tišina uvek neprijatna. Ako je koristite dozirano ona pokazuje da ste pribrani i uvereni u svoju stručnost.

Držite se jedne teze i ključne informacije. Postoji rizik da pod pritiskom date premalo ili previše informacija. Prekratak odgovor vas stavlja u model ispitivanja u kojem kontrolu ima osoba koja postavlja pitanja. Ako je odgovor predugačak osoba gubi interes da vas sluša. Poštujte želju slušaoca da sazna i dajte mu odgovor sa dovoljno informacija.

Pripremite se za Šta ako... Razmišljajte unapred o mogućim pitanjima koja će se pojaviti. Kada predvidite pitanja možete i pripremiti prave odgovore na njih i delovati stručno.

Vežbajte jasno prezentovanje. Poznata vam je činjenica da je način na koji iskažete odgovore često moćniji od same suštine. Nesigurnost u načinu govora i boji glasa automatski snižavaju vrednost vašeg odgovora i čine vas nepouzdanim. Zato: govorite snažnim glasom ali ne preglasno, koristite pauze da biste istakli određene tačke, varirajte visinu i glasnost vašeg tona, koristite kontakt očima da biste bili uverljiviji, koristite nivo formalnosti koji odgovara situaciji...

Sumirajte i zaustavite se. Zapakujte odgovor u kratku izjavu koja sumira sve izrečeno. Posle toga odolite želji da pružite još neku informaciju. Ne obazirite se na tišinu i nemojte da je ispunjavate dodatnim objašnjenjima. Ovo je vreme u kojem osoba apsorbuje informacije koje ste joj dali ako nastavite sa novim informacijama stvorice konfuziju. Koristite reči kao: I na kraju ili u zaključku želim još jednom da istaknem...

Niko ne voli da bude na „vrućoj stolici“ i odgovara na pitanja koja ne očekuje. Neizvesnost je stresna. Zato je snalažljivo razmišljanje važno za održavanje kontrole u nepredvidljivim situacijama. Ne zaboravite da i vi postavljate pitanja, da se držite jedne tačke i da je dobro istaknete. Kada ste u stanju da se fokusirate na temu od interesa, delovaćete kao stručnjak i impresioniraćete publiku sa svojom smirenošću i samopouzdanjem.

Koristite sledeća pitanja da biste se bolje pripremili za situacije pritiska.

1. Kako se pripremate za situacije visokog pritiska?
2. Kako se opuštate u takvi situacijama?
3. Kako držite kontrolu nad dijalogom u situaciji visokog pritiska?



KOJE OSOBINE POSEDUJE ELON MASK I ZAŠTO JE TAKO USPEŠAN?

SVE SE SVODI NA OVIH 5 OSOBINA LIČNOSTI.

Možemo li tačno opisati zašto je izvršni direktor SpaceX-a najbogatiji čovek na svetu? I možemo li ne samo da kvantifikujemo one stvari koje Maska čine tako uspešnom osobom, već i da počnemo da ih otelotvorujemo u našim životima? Koju on veština poseduje koju možemo primeniti u sopstvenom stilu liderstva?

"Ne" ne znači kraj

Postoji anegdota koju Maskova prva supruga, Džastin Vilson, priča o njemu još sa koledža kada su se njih dvoje prvi put sreli na Univerzitetu Kvins. Dobio je 98% na jednom od svojih testova. Pošto je bio perfekcionista, otisao je kod svog profesora i naterao ih da mu promene rezultat na 100%. Sada će mnogi od vas ovo pročitati i pomisliti: Zašto? Koja je svrha toga da se radi? Bio bih zadovoljan sa 98%. Ali ovaj mali, jednostavan detalj je odlučujući. Vidite, 2% koji je odvojio Maska od njegovog trenutnog rezultata i savršenstva zvučalo mu je kao ogromno „ne“. Ali on nije prihvatio ne kao odgovor. Čak i kad je reč o samo 2%. Tih 100% mu je značilo dovoljno da se dovede u eventualno nezgodnu situaciju, razgovarajući sa svojim profesorom i vodeći težak razgovor od

kojeg mnogi zaziru. Na kraju je uspeo. Zašto? Jer "ne" za njega ne znači kraj. Ako možemo da prevaziđemo početni strah od toga da nam se kaže „ne“ i shvatimo da ne zaista nije kraj naših pokušaja, bićemo bliže ostvarenju naših budućih uspeha. Koliko je prilika izgubljeno zbog našeg straha da ponovo i ponovo pitamo i pokušavamo?

Neverovatno istrajan fokus

Izvršni direktor Tesle Elon Mask, koji je poreklom iz Južne Afrike, usavršio je umetnost za državanja fokusa. U stvari, postojalo je vreme tokom detinjstva kompanije Tesla Inc. kada je Mask spavao ispod svog stola i radio 75-časovne nedelje dok se ne reši specifičan problem i dok se njegovi ciljevi ne ostvare. Tokom ovih vremena, nije razmišljao ni o čemu drugom. Nisu ga ometali drugi, zamorni zadaci. Sve na šta se fokusirao bio je zadatak koji je započeo. Sada pogledajte Teslu: to je gigant u procvatu koji menja automobilski svet. To sigurno ne bi bilo tako bez njegovog neverovatno istrajanog fokusa. Ovaj fokus je omogućio Masku da usavrši umetnost ulaska u „stanje protoka“ ili stanja u kojem osoba postane potpuno urođena u aktivnost. To je stanje fokusa u kojem je osoba potpuno apsorbovana i zaokupljena svojim poslom. Ovo stanje protoka se postiže samo kada osoba može da obavlja neometano drugim, manje značajnim zadacima. Razmislite o svom poslovnom životu i načinu na koji obavljate svoje svakodnevne zadatke. Koliko često ste ometeni? Koliko često nešto malog obima odvlači vašu pažnju, čineći vas manje produktivnim i manje efikasnim? Kako možete da organizujete svoj dan tako da možete da se fokusirate samo jedan zadatak, a zatim da pređete na sledeći, efikasno, entuzijastično i svrshishodno?

Radna etika koja se hrani strašću

Još jedan faktor koji pomaže Masku da uđe i ostane u stanju toka ima veze sa kvalitetom posla koji obavlja. Mask je savršena studija slučaja za nekoga čija je radna etika podstaknuta njegovom strašću. On voli ono što radi jer radi ono što voli. Njegova strast prema poslu je toliko intenzivna da podstiče kasne smene, motiviše 80-časovne radne nedelje i, kao što smo govorili u poslednjem odeljku, spava ispod

radnog stola. Istina je da ako smo strastveni - ili pronađemo strast - u poslu koji obavljamo, posao prestaje da liči na posao. To se pretvara u misiju ili igru, a mi uživamo u onome što radimo. Osamdeseto-časovne radne nedelje ne izgledaju kao radne nedelje, jer nas strast podstiče.

Misli veliko misleći malo

Mnoge Maskove velike ideje potiču iz malih pitanja. Kako da učinimo tranzit u Kaliforniji praktičnijim? Pruga. Električna pruga. Električna pruga koja prolazi kroz ogroman tunel, ukopan u stranu planine. Početno pitanje je uvek malo, onda odgovori postaju sve veći. Zatim uzima svaki odgovor na pitanje i pokušava da ga objasni na najbolji mogući način. Zato pronađite malu ideju. Dajte očigledne odgovore, a zatim proširite te odgovore i uporno ih sledite. Velike ideje uvek dolaze iz malog razmišljanja.

Zdrav, nepokolebljiv intenzitet

Mask je očigledno intenzivna osoba. U stvari, svaku od četiri osobine ili fundamentalna principa koje smo opisali iznad neguju samo oni koji imaju određenog intenziteta. Međutim, Mask to radi na zdrav, konstruktivan način. Postoje ljudi koji pokušavaju da unesu određenu količinu intenziteta u svoj posao ali onda izgore, slome se ili odu predaleko. Oni guraju ljude napolje, gube živce, izmiču kontroli i na kraju imaju drastično loš učinak. Maskova izuzetna sposobnost da zdravo održi svoj intenzitet dolazi zbog njegovog načina razmišljanja o stanju toka, njegove strasti prema poslu i njegovog apsolutnog fokusa.

NORMAN VINSENT PIL

**POSTOJI PRAVA MAGIJA U POZADINI
ENTUZIJAZMA.
ONA ISPISUJE RAZLIKU IZMEĐU
PROSEČNOSTI I VRHUNSKOG POSTIGNUĆA.**

Da li znate kako se treniraju buve. Buve kao što znate imaju ružnu naviku da skaču na sve strane, i što više skaču imaju sve više snage za skokove. Kada hoćete da ih naučite da skaču pravolinjski i do određene visine vi zatvorite buve u teglu sa poklopcom. Kada počnu da skaču na stranu udaraju o staklo i shvativši da je to bolno buve počnu da skaču pravolinjski u vis. Pošto ih gore sačeka poklopac i opet ih bolom opomene da ne idu toliko visoko buve uskoro



nauče da skaču tik ispod poklopca. Kada vidi te da buve par dana skaču pravolinjski ispod polopca vi otvorite teglu i stavite buve na sto. I gleda iako tegla više nije oko njih buve nastavljaju da skaču pravolinjski tačno do visine poklopca kako su i naučene. Nikada više ne iskoriste ogroman potencijal za skok u visinu koji imaju ili slobodu da skoče u stranu.

Verovatno je i vama smešna ova priča sa prevarenim buvama kao i menadžerima na mojim treninzima ali im se smeh brzo zamrzne kada im kažem: Na isti način na koji se treniraju buve treniraju se i ljudi da rade i žive prosečno. Staklena tegla je limit vašeg radnog mesta a poklopac je limit vaše plate. Većina ljudi živi po filozofiji: Ne možete vi nikada toliko malo da me platite koliko malo ja mogu da vam radim. Pobednici žive po suprotnoj filozofiji: Uvek mog da radim više nego što me plaćate i da tražim još više posla jer hoću da budem najbolji u onome što radim. Društvo je nažalost tako koncipirano da većinu ljudi pretvara u buve koji sa prosečnim željama i prosečnim ostvarenjima ne troše previše resursa i ne talasaju mnogo ustaljenu društvenu lestvicu, na kojoj su prosečni i siromašni dole a superiorni i bogati gore. Šta ćete vi da izaberete za sebe? Prosečnost ili superiornost? Radne ambicije buva ili radne ambicije superiornih ljudi? Nemojte nikada u životu vezivati svoj rad i svoje ambicije za trenutni nivo plate ili ocene na fakultetu. To je najsigurniji put u prosečnost, siromaštvo i neuspeh. Donesite još danas odluku da ćete uvek raditi više nego što ste plaćeni i da ćete tražiti još više posla da se dokažete.

Imate samo jedan život i nemojte nikome dopustiti da vam ograniči sposobnost za razvoj i rast do superiornosti u onome što radite, nikome pa ni plati i šefovima. Vi ste šef svog života i svoje ličnosti i taman da vas nikada ne plate i ne nagrade adekvatno vi odlučite da ćete radi sebe i svog napretka, radi svog zadovoljstva raditi kao da je sve pravedno. Ova oslobađajuća misao će vam dati toliku radnu energiju u kojoj do tada niste ni sanjali. Ma kako da je postavljen sistem vrednosti tamo gde radite vaša sposobnost i rezultati će se na kraju isplatiti. Ako se ne isplate tu hoće na drugom mestu, jer vrednost i sposobnost uvek pronađu svoju nagradu.

FORMULA SIROMAŠTVA: FORMULA BOGATSTVA

FORMULA SIROMAŠTVA

Kad bih imao... veću platu, važniju poziciju, dobrog šefa, bolje veze... ja bih se onda maksimalno trudio pa bih postao uspešan čovek.

1. IMATI

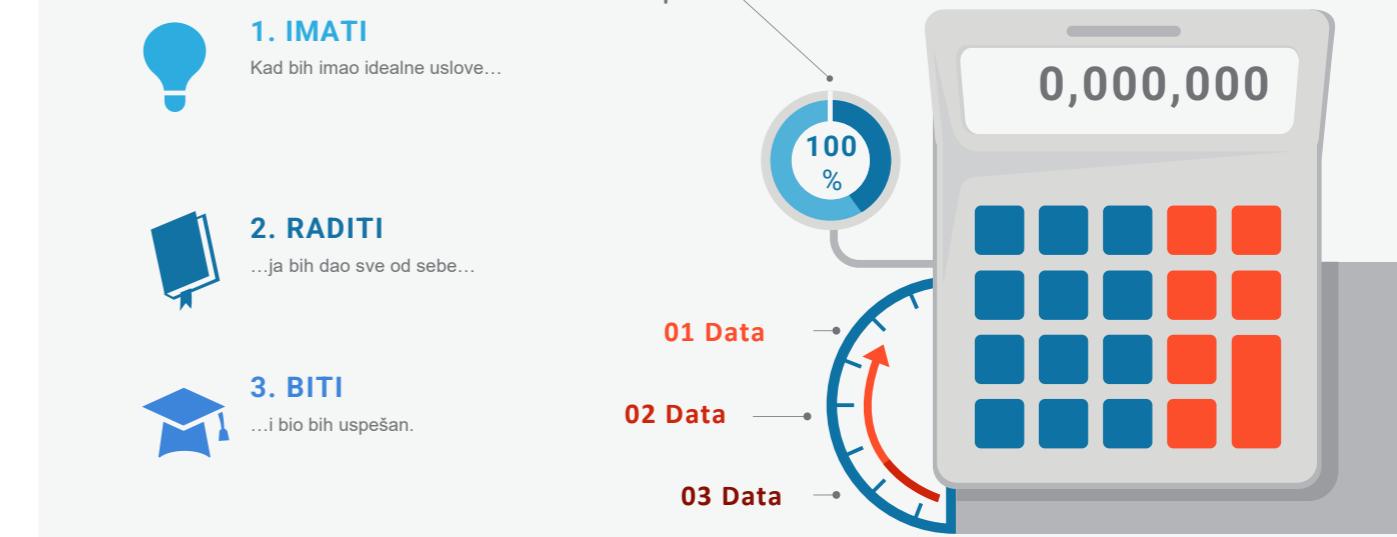
Kad bih imao idealne uslove...

2. RADITI

...ja bih dao sve od sebe...

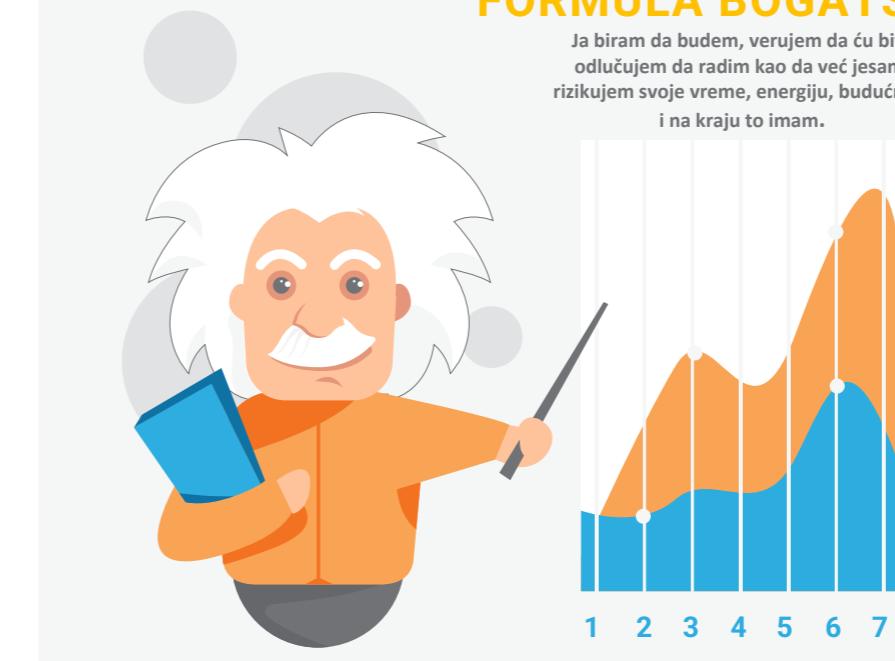
3. BITI

...i bio bih uspešan.



FORMULA BOGATSTVA

Ja biram da budem, verujem da ću biti, odlučujem da radim kao da već jesam, rizikujem svoje vreme, energiju, budućnost i na kraju to imam.



1. BITI

Ja hoću da budem baš takav čovek...

2. RADITI

...radim kao da imam garancije da ću to sigurno biti...

3. IMATI

...i na kraju imam sve što sam zamislio i poželeo.

