

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



Mentor upravljanje

Koji leaderski stil je najbolji za upravljanje promenama?



5 razloga za ulaganje u svoje zaposlene?



Uzorni model

Kineska botanika i razvoj zaposlenih



CCM #48



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 - UPRAVLJANJE



STR 1

Koji liderski stil je najbolji za upravljanje promenama?

MENTOR - TIMSKI RAD



STR 5

5 razloga za ulaganje u svoje zaposlene?

MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



STR 9

5 efektivnih načina za merenje korisničkog servisa?

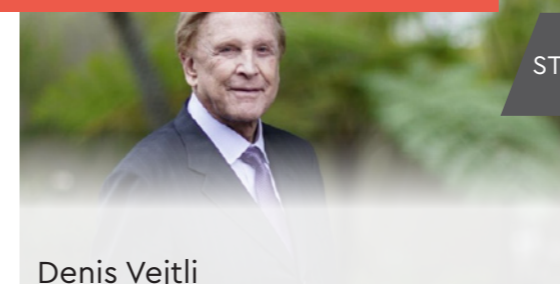
POBEDNIČKI MENTALITET



STR 13

Zašto izbegavate donošenje odluka?

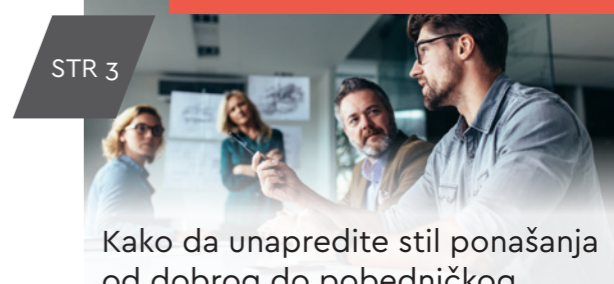
MENTALNI FITNES



STR 17

Denis Vejtli

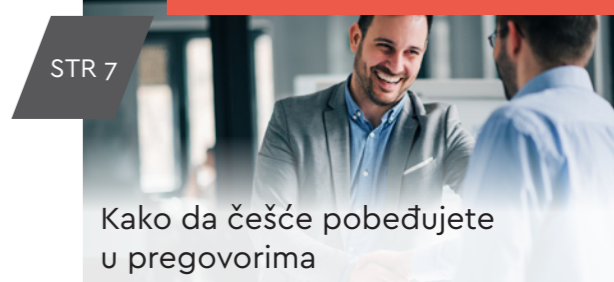
MENTOR - KOMUNIKACIJA



STR 3

Kako da unapredite stil ponašanja od dobrog do pobeđničkog

MENTOR - PRODAJA



STR 7

Kako da češće pobeđujete u pregovorima

KAKO DA



STR 11

Kako da poboljšate vaše međuljudske veštine

UZORNI MODEL



STR 15

Kineska botanika i razvoj zaposlenih

INFOGRAFIK



STR 18

Aktivno slušanje

KOJI LIDERSKI STIL JE NAJBOLJI ZA UPRAVLJANJE PROMENAMA?

3 FAKTORA TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA

ŠTA

Liderski stil koji treba da razvijete da biste uspešno vodili tim i organizaciju kroz stalne promene na bolje.

ZAŠTO

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

KAKO

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

Intelektualna stimulacija se odnosi na lidersku sposobnost da kontinuirano stavlja saradnike pred

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

Uvažavanje saradnika kao poslednji faktor je okrenut ka razvoju personalnih odnosa između lidera i svakog člana njegovog tima. Lider tretira svakog člana na drugačiji način ali uravnoteženo i pravično obezbeđujući tako svakom članu posebnu pažnju koja ne ugrožava odnose sa drugima u timu. Saradnici razvijaju osećanje posebnosti i značaja, ohrabreni su i motivisani



i prikazuju mnogo bolje rezultate. Posvećujući posebnu pažnju svakom članu lider dolazi u poziciju da svakome pronađe najbolje mesto u organizaciji prema njegovim sposobnostima i veštinama što kasnije rezultira većim zadovoljstvom u radu. Kombinujući ova tri faktora lideri će moći lakše da sprovedu velike promene u organizaciji. Uz pomoć harizmatičkih, emocionalnih veza lakše se prevazilaze psihološki i emotivni otpori prema promenama. Intelektualnom stimulacijom lideri uključuju saradnike u pronalaznje novih rešenja za implementaciju promena što ih čini aktivnim delom procesa u kojem je teško zadržati pasivan otpor prema promenama. Bliski odnosi između lidera i saradnika i izgrađeno uzajamno poverenje su plodno tlo za ohrabivanje i motivisanje, dve važne liderske aktivnosti u procesu promena. Budući da su brojne studije pokazale da je transformacioni liderski stil mnogo efektivniji za upravljanje promenama od transakcionog stila većina kompanija ohrabruje svoje lidere da smanje agresivnost a pojačaju empatiju prema saradnicima. Takođe se savetuje i sledeće:

- Iskazivanje poverenja i optimizma u pogledu sposobnosti saradnika da izvrše zadatak.
- Obezbeđivanje jasne vizije.
- Ohrabivanje kreativnosti kroz davanje većih ovlašćenja, nagrađivanje eksperimentisanja i toleranciju prema greškama.
- Postavljanje visokih standarda i kreiranje sredine koja podržava izvrsnost.
- Uspostavljanje bliskih odnosa sa saradnicima.

Vizionarsko i egzemplarno liderstvo su dva vida transformacionog liderstva koja ističu vitalan značaj vizije i ličnog primera u kreiranju promena. Komunikacija vizije je postala kamen temeljac vrhunskog liderstva i svaki lider mora da razvije ovu veštinu bez koje nema visoke gradnje. Jedan od najefektivnijih načina za komunikaciju vizije je „pričanje priča“ ili iznošenje vrednosti i vizije kroz ilustrativne priče koje podsećaju zaposlene na to šta je istinski važno u procesu promena. Preporučuje se da lider razvije tri priče: Ko sam ja, ko smo mi i gde tačno idemo. Ko sam ja priča treba da kaže nešto o lideru i njegovom sistemu vrednosti. Ko smo mi priča treba da ilustruje vrednosti organizacije, izgradi timski duh, kreira uzorne modele i definiše kulturu organizacije. A gde tač-

no idemo je priča o izgledu idealne budućnosti ka kojoj smo se svi zaputili. Da bi sproveo viziju lider mora istinski da motiviše i inspiriše saradnike a u tom poslu mu mogu pomoći sledeći saveti:

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

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

KADA

Ako možete da odgovorite DA na sva tri pitanja onda ste vi već harizmatičan lider ili da ipak još razmislite o ovim pitanjima i počnete sa radom na svojim liderskim veštinama odmah.

- Da li ste izgradili tri osnovne priče: Ko sam ja, ko smo mi i gde idemo?
- Da li istinski verujete u sposobnosti svojih saradnika i očekujete od njih vrhunske doмете?
- Da li često odajete priznanja saradnicima i činite da se osećaju posebno i značajno?

Zašto:

Jedino je promena postojana.

Heraklit

KAKO DA UNAPREDITE STIL PONAŠANJA OD DOBROG DO POBEDNIČKOG

ASERTIVNI LJUDI SU USPEŠNIJI

ŠTA

Razumevanjem interpersonalnih stilova komunikacije uočićete svoje slabosti i prednosti i naučićete kako da korigujete svoje ponašanje u skladu sa situacijama i postanete uspešniji u poslu i životu.

ZAŠTO

Zato što je dobra komunikacija važna socijalna veština koja povećava sposobnost prilagođavanja i pozitivnog ponašanja ljudi i time im omogućava da se bolje nose sa zahtevnim situacijama i izazovima u svakodnevnom životu i radu. Zato što su komunikativniji ljudi uspešniji u poslu.

KAKO

Postoje tri osnovna oblika interpersonalnih stilova ponašanja koje pojedinci svakodnevno koriste: agresivan, pasivan i asertivan. Asertivnost se najčešće pojašnjava u kontekstu ta dva kvalitativno drugačija oblika međuljudskog ponašanja – pasivnog i agresivnog, pri čemu se asertivnost nalazi između ovih ekstrema. Pored ova tri osnovna u poslednje vreme se dodaje i četvrti izvedeni oblik ponašanja pasivno agresivan. Četiri tipa ponašanja u interakciji sa drugima:

1. AGRESIVNO
2. PASIVNO

3. PASIVNO - AGRESIVNO
4. ASERTIVNO

Osoba agresivnog stila komunikacije

Slobodno izražava misli, osećanja i uverenja ali na način koji je često neiskren, neadekvatan i uvek ugrožava prava druge osobe. Cilj agresije je uglavnom uspostavljanje kontrole nad situacijom i ljudima, demonstracija moći, dominacija i postizanje pobeđe nad drugom osobom.

Agresivna osoba:

- ✓ Zahteva i naređuje
- ✓ Optužuje i krivi druge
- ✓ Ne priznaje svoje greške
- ✓ Usmerena je na osobu, ne na njeno ponašanje
- ✓ Ne sluša i prekida
- ✓ Glasno govori
- ✓ Agresivne je gestikulacije
- ✓ Zuri u sagovornika

Poruka agresivnog ponašanja je: „Ovako ja mislim – glup si ako misliš drugačije“, „Ovo ja želim – ono što ti želiš nije bitno“, „Ovako se ja osećam – tvoja osećanja nisu važna“.

Osoba pasivnog stila komunikacije

Pasivna osoba narušava svoja prava i vrednosti, ne poštuje svoje potrebe i želje, ne postavlja granice u odnosu na druge ljude; u komunikaciji je nesigurna i anksiozna, često nije u stanju da preuzme odgovornost za svoje postupke. Njen cilj je da zadovolji drugog i po svaku cenu izbegne konflikt.

Pasivna osoba:

- ✓ Izbegava raspravu
- ✓ Uglavnom ćuti ili mnogo priča, a ništa ne kaže
- ✓ Ne izražava svoje mišljenje
- ✓ Brzo priznaje svoju grešku i često se izvinjava
- ✓ Govori tiho, ne gleda sagovornika u oči
- ✓ Smeši se i stalno klima glavom

Poruka pasivnog ponašanja je: „Ne uzimaj me u obzir, ti si važniji od mene“, „Moja osećanja nisu važna, već samo tvoja“, „Ono što ja mislim je nebitno – Ti si jedini vredan slušanja“, „Ja sam niko – Ti si superioran“.

Osoba pasivno-agresivnog stila

U suštini pasivno-agresivnog ponašanja nalazi se agresivna misao ili osećanje, nezadovoljstvo određenom situacijom ili događajem, ali istovre-



meno i nemogućnost (nesposobnost) da se na to nezadovoljstvo adekvatno reaguje, pa se onda agresija ispoljava pasivnim putem tako što osoba:

- ✓ Ima sarkastične komentare i ironične primedbe
- ✓ Retko iznosi svoje mišljenje javno
- ✓ Često je "general posle bitke"
- ✓ Uvek je žrtva („Naravno, uvek ja moram ...“)
- ✓ Ne pokazuje prava osećanja
- ✓ Optužuje druge za svoje frustracije
- ✓ Koristi laži, prevare, tračeve, ignorisanje, povlačenje
- ✓ Ima smešak spolja, a loše osećaje iznutra

Propušta da ispuni dogovor sa drugima uz izgovore: zaboravio je, bio je sprečen, i slično, i ne prihvata ličnu odgovornost zbog toga.

Osoba asertivnog stila komunikacije:

- ✓ Zna aktivno da sluša
- ✓ Poštuje druge i to traži za sebe
- ✓ Jasno, konkretno i direktno govori – ne okoliša
- ✓ Kritikuje ponašanje uz uvažavanje ličnosti
- ✓ Zna da pohvali druge
- ✓ Preuzima odgovornost
- ✓ Spreman/na je da se izvini
- ✓ Iskazuje svoja očekivanja i osećanja
- ✓ Zna da toleriše neprijatnost
- ✓ Gleda u oči i izražava osećanja

Samim tim, asertivni ljudi:

- ✓ Češće od drugih dobijaju ono što žele
- ✓ Poštuju sami sebe
- ✓ Znaju da se kontrolišu
- ✓ Znaju kako da eliminišu posledice stresa
- ✓ Vešti su u rešavanju konflikata
- ✓ Ne boje se da iskazuju svoje neslaganje
- ✓ Imaju više poverenja u sebe i druge
- ✓ Razvijaju veći stepen odgovornosti
- ✓ Otvoreni su za nova rešenja

Iako je asertivni stil najuspešniji u najvećem broju situacija ponekad je dobro primeniti agresivni ili pasivni stil u zavisnosti od situacije.

KADA

Da imate dobitni tiket na LOTO-u u rukama kada biste ga iskoristili, odmah ili za par godina?

Zašto:

Više bih platio za veštinu komunikacije nego za bilo koju veštinu pod kapom nebeskom.

Dejvid Rokfeler



5 RAZLOGA ZA ULAGANJE U SVOJE ZAPOSLENE?

TIMSKI RAD JE EFEKTIVNIJI SA ZAPOSLENIMA U ČIJI RAZVOJ SE ULAŽE.

ŠTA

Svi benefiti od ulaganja u razvoj zaposlenih.

ZAŠTO

Zato što je znanje ključni resurs u novoj ekonomiji a ljudi su jedini medijum za usvajanje i sve-snu primenu novih znanja u radu. Zato što su zaposleni u koje kompanija ulaže lojalniji i po-svećeniji timu i kompaniji za koju rade.

KAKO

Verovatno ste više puta čuli da je ulagati u svoje zaposlene rizik, jer šta ako odu? Ali još je veći rizik da ne ulažete u njih, a da ostanu kod vas. Nije dovoljno samo obezbediti dobre uslove za rad i platu srazmernu trudu. Treba ulagati u njihov razvoj, da bi i oni mogli da isprate razvoj firme i da dalje razvijaju zajedničku viziju. Možda smatrate da je ključ u zapošljavanju najboljih, sa završenim fakultetom, visokim prosekom, koji znaju strane jezike, rad na računaru i imaju iskustva na sličnim poslovima. Međutim, iako nađete takve, pitanje je kako će se oni uklopiti u vašu organizaciju, u vaša pravila i procedure, u vaš odnos prema klijentima. Opet treba ulagati u njih. Zašto je to tako?

Svaka organizacija ima svoju kulturu poslovanja

O tome mnoge ne uče u školama i na fakultetima. Morate uložiti i vremena i novca da kvalitetno upoznate svoje zaposlene, u protivnom će se oni osećati isključeno ili će uvoditi neka svoja pravila, što vama nikako neće odgovarati. Na fakultetima i školama nas ne uče kako se radi. Uči se puno teoretskih stvari, od kojih se mnoge nikada neće iskoristiti. Zahvaljujući prethodnom obrazovanju stiče se intelektualna širi-

na, formiraju se radne navike i povećava brzina usvajanja novih znanja, ali svaka je firma svet za sebe i na njoj leži odgovornost osposobljavanja svojih zaposlenih.

Deljenje zajedničke vizije razvoja

Imate viziju kako će vaša organizacija izgledati za pet ili deset godina i tačno znate gde želite da stignete, zamišljate kako će to izgledati i kakav će biti tada vaš osećaj. Međutim, često vam se čini da vas vaši zaposleni ne prate. Morate ih upoznati sa vašom vizijom, morate ih naučiti kako bi to postala i njihova priča i kako bi se i oni osetili njenim delom i stremili ka njenom ispunjenju.

Zajednički napredak

Kako ćete ispratiti nove tehnologije neophodne za lakše poslovanje? Kako izaći u susret sve zahtevnijim klijentima, a kako se izboriti sa sve jačom konkurencijom? Samo i isključivo kvalitetnim zaposlenima. To možete jedino ako ulažete u njih. Nisu samo treninzi i finansiranje raznih stručnih seminara izuzetno važna i korisna ulaganja. Ulaganje je i vaše vreme koje provedete sa njima. Nekada iz na izgled sasvim običnog razgovora vaš zaposleni može puno da nauči.



Dugoročne i kratkoročne investicije u zaposlene

Gugl je napravio značajne dugoročne investicije u svoje zaposlene: osoblje se podstiče da koristi 20% svog vremena (otprilike 1 dan u toku radne sedmice) za projekte do kojih im je lično veoma stalo iako nemaju neposrednu i očiglednu korist. Takva investicija je rezultirala značajnim inovacijama i proizvodima, kao što su G-mail i Gugl Mape, a kompaniju to košta isto koliko i redovne plate zaposlenih za sve to vreme. Na kratke staze...Postarajte se da izađete u susret tekućim potrebama vaših zaposlenih. Saznajte šta ih sprečava da budu potpuno prisutni i posvećeni poslu. Nekim zaposlenima će biti potrebno čuvanje dece, besplatni obroci, pranje automobila, budžet za obrazovne konferencije, kurseve i materijale.

Investicija koja se višestruko vraća

Investiranje u zaposlene zahteva novac, vreme i trud, ali je vredno načiniti takvu investiciju. Implementacija bilo kojih od ovih sugestija može vam doneti prave finansijske dobiti i koristiti vašoj organizaciji na duže staze. Kreiranje kulture angažovanih, zadovoljnih zaposlenih je itekako vredno truda. Kontinuirani trening i mogućnosti razvoja podržavaju, razvijaju i održavaju uzbudljivo radno mesto koje će privući i zadržati talentovane zaposlene – nešto što je dobro za njih, njihov posao, tim i vaše poslovanje.

Kad sve zbrojimo i oduzmemo dolazimo do zaključka da ulaganje u zaposlene nije više stvar vaše dobre volje, imidža ili prestiža, već nužnost i neminovnost. Možda znate kako ćete ostvariti vaš san, ali morate znati i sa kim. To su upravo vaši zaposleni. Investirajte u njih, kako bi vaš san postao i njihov san.

KADA

Kad vam posvećenost i lojalnost vaših zaposlenih bude visoko na lestvici vrednosti.

Zašto:

Kvalitet nije proizvod jednog čina nego dosledne navike.

Aristotel

KAKO DA ČEŠĆE POBEĐUJETE U PREGOVORIMA

POSTOJE TEHNIKE KOJE MOGU DA VAM OBEZBEDE VEĆI BROJ POBEDA U PREGOVORIMA

ŠTA

Tehnike za poboljšanje vaših pregovaračkih veština.

ZAŠTO

Zato što su veštiji pregovarači istovremeno i veštiji prodavci jer imaju više uspeha i češće ostvaruju pobeđe u prodajnim pregovorima.

KAKO

Naučite i koristite sledeće tehnike za uspešnije pregovaranje:

- 1. Upotreba tišine** - Ova tehnika podrazumeva da u nekim ključnim momentima pregovaranja začujemo! Budući da postoji prirodna tendencija kod mnogih ljudi da kada se pojavi vakum tišine oni imaju potrebu da je popune, na taj način postignemo da nam druga strana pričajući pruži više informacija i samim tim da, možda i kaže nešto što nije planirala. "Upotreba tišine" je takođe dobra tehnika da se izvrši dodatni, blagi pritisak na sagovornika.
- 2. Kontra predlog** - Pomenutu tehniku koristimo kada dobijemo iznenađujuć predlog koji nije prihvatljiv za nas. Potrebno je uputiti, pa makar i formalno kontra predlog, koji znamo da druga strana ne može da prihvati. Na taj način ćemo anulirati njihov zahtev.
- 3. Preokret pitanjem** - Ako nam ne odgovara ono što čujemo od druge strane, pokušajmo da preokrenemo situaciju pitanjem: "Iz kojih razlo-

ga to kažete?" Ova tehnika navodi drugu stranu da još jednom, pažljivije razmotri svoju poziciju. Ako ništa drugo, nateraćete je da dalje priča, a mi imamo vremena da složimo misli i iznesemo što uverljivije svoj stav.

4. Tehnika "lažnjak" - U toku pregovora drugog strani predstavimo dva moguća načina dolaženja do sporazuma. Pri tom, prvi način (koji ujedno mi želimo da postignemo) favorizujemo, a kod predstavljanja drugog razmotrimo stvari za koje smatramo da nisu povoljne za drugu stranu. Nakon toga, postavimo pitanje: "Šta Vama više odgovara od dve ponuđene opcije". On će naravno odabrati prvu i pri tom imati još više simpatija prema nama jer smo mu predočili nedostatke druge opcije (iako je ona bila "lažnjak", nešto što i nismo imali namenu da ponudimo).

5. "Analiza posledica" - Ukoliko imamo ozbiljan zastoj u pregovorima ili druga strana ne prihvata dogovor, primenjujemo pomenutu tehniku na sledeći način - "iskoračićemo u budućnost" i analizirati kakve su moguće konsekvence ukoliko ne dođe do dogovora. Odnosno, taksativno nabrajamo sve ono što će izgubiti druga strana, ali i mi zajedno sa njom kao njeni partneri.

6. "Koja je najniža cena" - Ovo je često korišćen pristup u pregovorima od strane osobe koja kupuje kako bi izvršila dodatni pritisak. Ono što mi treba da uradimo jeste da damo komentar u sledećem stilu: "Uvažavam Vaš zahtev s' tim da želim da znate da na osnovu informacija koje ja imam, mislim da nema prostora za nižu cenu". A onda dodamo: "Ono što jedino ja mogu da uradim, jeste da prenesem mojim kolegama, pa da vidim i njihovo mišljenje". Šta postignemo ovom tehnikom? Pošto je vrlo moguće da druga strana samo blefira upotrebom tehnike "APP" (ako prođe, prođe), kada vidi da se nismo "upecali" jednostavno prihvati ponudu takvu kakva jeste. A ako i dalje tvrdoglavo insistira na boljim uslovima, imamo mogućnost da ih damo nakon konsultacije sa kolegama.



7. Raspon cena - U situaciji kada druga strana traži da kažemo koliko para smo spremni da platimo za nešto, mnogo je bolje da damo raspon cena. Recimo ako smo za kupovinu stana spremni da izdvojimo 55.000 EUR, umesto da kažemo samo tu cifru mnogo je bolje reći: "Ono što sam ja planirao jeste da izdvojim oko 50.000 EUR do maksimalnih 55.000 EUR. Šta postignemo ovom tehnikom? Sprečavamo drugu stranu da nam traži dodatne ustupke i postignemo još jedan pozitivan efekat.

Recimo, ako je druga strana tražila 58.000 EUR za stan veća je verovatnoća da će prodavac prihvatiti našu cenu od 55.000 EUR jer će imati utisak da je već dobio ustupak sa cenom od 55.000 EUR, jer je naš raspon bio od 50.000 do 55.000 EUR.

8. "Ograničen budžet"

- Ovu tehniku koristimo u situacijama kada, kao kupci želimo da snizimo cenu koja je već snižena, a da se ne zamaramo prodavcu.

Na primer: "Vaša ponuda je izuzetno korektna, s' tim da je ja i dalje ne mogu prihvatiti, na moju žalost, jer budžet koji mi je odobren je nešto manji".

Posle ovako upotrebljene "tehnike ograničenog budžeta" u većini slučajeva druga strana nas pita koliki nam je to budžet. Ako cifra nije znatno niža od trenutne ponude, velika je verovatnoća da će ona prihvatiti cenu koju smo praktično mi formirali kao kupci, a ne ona kao prodavac. Na ovaj način smo vrlo jednostavno uštedeli i sebi ili svojoj kompaniji nešto novca.

9. "Zatezanje konopca" - Ovu tehniku koristimo kada se pregovori prilično lagano odvijaju, a druga strana ne pruža nikakav otpor. Na primer: "Nakon razgovora sa Vama stekao sam utisak da Vam naša ponuda odgovara. S' tim da ću Vas zamoliti da mi date samo malo vremena da proverim sa našom direkcijom da li je to sve na ovaj način izvodljivo".

Zašto koristimo pomenutu tehniku? Iz jednostavnog razloga što je u prirodi većine ljudi da sve ono što lako dobijaju obično ne cene ili ne doživljavaju da je dovoljno vredno.

10. "Pojačani efekat cene" - Ukoliko u toku procesa pregovaranja imamo za cilj da plasiramo ponudu osrednje cene, mnogo bolji efekat ćemo imati ako prvo prezentujemo "pojačanu" ponudu koja podrazumeva veću cenu. Definitivno proizvodi sa osrednjom cenom postaju više traženi ako prvo na uvid damo drugog strani one skuplje.

11. "Blago isticanje nedostatka" - Isticanje vrlo malih nedostataka u delu naše ponude može ostaviti pozitivan efekat na drugu stranu jer stiče utisak da nismo hvalisavci i više nam veruje. Zanimljivo je kako je ovu tehniku vrlo mudro iskoristila u nastupu kompanija "Avis" koja kaže: "Mi smo br.2 u svetu, a ne broj 1 i zato se i više trudimo". S' tim da, želim još jednom da naglasim da prilikom upotrebe ove tehnike vodimo računa da nedostatak koji smo istakli stvarno bude mali, praktično banalan.

12. "Gluma razočaranosti" - Ukoliko druga strana ima predloge koji su malo lošiji od naših ciljeva možemo upotrebiti ovu tehniku na sledeći način: "Budući da izuzetno cenim Vaše mišljenje moram Vam priznati da sam malo razočaran Vašom ponudom koju ja, nažalost, ne mogu da prihvatim". Efekat ove tehnike jeste da u većini slučajeva druga strana ima potrebu da smanji našu razočaranost (pogotovo što izuzetno cenimo njeno mišljenje) i obično nam pruža povoljniju ponudu.

13. "Upotreba dokaza" - Ukoliko primetimo da je druga strana sumnjičava u odnosu na ono što govorimo potrebno je da predstavimo što više argumenata, kako bismo neutralisali sumnju. Radi lakšeg razumevanja šta sve to imam od "alata", u vidu dokaza sada ćemo predstaviti tri vrste istih:

- a) Socijalni dokaz** - On se izražava tako što predstavljamo razna svedočanstva onih koji su već saradivali sa nama.
- b) Tehnički dokaz** - Podrazumeva da obavestimo drugu stranu da je predmet našeg pregovora (recimo naš inovativni proizvod) testiran i da je u skladu sa svim najvažnijim međunarodnim standardima.
- c) Faktički dokaz** - Predstavlja davanje informacija o istraživanjima koje pokazuju kako se naš proizvod kotira na tržištu u odnosu na druge.

KADA

Na narednim pregovorima koje hoćete sa uspehom da završite.

5 EFEKTIVNIH NAČINA ZA MERENJE KORISNIČKOG SERVISA?

IMATE LI VRHUNSKI KVALITET U TRETIRANJU SVOJIH KORISNIKA?

ŠTA

Pet efektivnih načina za merenje i proveru kvaliteta vašeg korisničkog servisa.

ZAŠTO

Zato što je svaki poslovni čovek danas svestan da je kvalitet korisničkog servisa ili načina na koji upravljate odnosima sa svojim korisnicima jedna od ključnih komponenti uspešnog poslovanja. Zato što je kvalitet servisa teško utvrditi

ti i većina lidera je u nedoumici da li zaista njihovi ljudi isporučuju najbolju moguću uslugu i tako stvaraju lojalne klijente. Merenje kvaliteta servisa je neophodna stavka u svakoj ozbiljnoj kompaniji ne samo zbog uvida u rezultat nego i zbog poznatog menadžerskog pravila: Ono što se meri to se i obavi.

KAKO

Primenom ovih 5 efektivnih načina za određivanje nivoa kvaliteta vašeg servisa.

1. Proučavajte ponudu i potražnju. Najjednostavnija mera za vaš korisnički servis je prodaja. Ako su vaši korisnici zadovoljni onda je za verovati da će kupovati istu količinu ili sve više vaših proizvoda ili usluga. Pa tako ako je prodaja povećana a niste lansirali neki novi proizvod onda postoji dobra šansa da je uzrok tome odličan odnos sa korisnicima koji ste izgradili. Naravno da ovaj element nije sasvim precizan jer na prodaju mogu uticati razni faktori i zato je neophodno da se ovaj element kombinuje sa drugim pokazateljima.

2. Jednostavno pitajte korisnike. Verovatno najefektivniji i svakako najlakši način da saznate da li su korisnici zadovoljni kvalitetom vašeg servisa je da ih pitate. To možete uraditi neformalnim putem dok kupuju u vašim objektima ili ih možete pitati e-mejlom i telefonom o njihovom iskustvu u radu sa vama. Takođe treba kori-



stiti i profesionalne upitnike za korisnički servis u kojima ćete otkriti sve aspekte vašeg posla.

3. Proveravajte stalno koliko korisničkih pritužbi i reklamacija primete. Neke kompanije čitavu svoju procenu servisa baziraju samo na broju pritužbi. Ako se pritužbe i reklamacije smanjuju znači da se servis poboljšao. Međutim, iako je niži broj pritužbi dobar znak treba biti oprezan jer najveći broj nezadovoljnih korisnika ne uputi pritužbu nego jednostavno pređe kod konkurencije.

4. Otkrijte sve slabosti vašeg servisa i poslovanja generalno. Merenjem efekata korisničkog servisa moći ćete da otkrijete posebne slabosti u svojim operacijama i procedurama. Na primer: Korisnici su možda nezadovoljni dužinom čekanja na asistenciju od strane vaših zaposlenih ili su možda frustrirani činjenicom da često nemate dovoljno proizvoda na svom lageru ili ih nervira neprofesionalna procedura za odgovor na reklamacije...Proučite sve slabosti i promenite svoje procedure.

5. Proverite svoju konkurenciju. Ako hoćete da proverite svoj servis morate ga uporediti sa svojom konkurencijom a da biste imali dobar reper izaberite svog najvećeg konkurenta. Neka vaši zaposleni posete objekte konkurencije i neka zapaze sve detalje njihovog servisa a

naročito one koji se razlikuju od vašeg. Razgovarajte sa korisnicima koji su radili sa obe firme i pitajte ih za mišljenje o servisu. Upoređenjem sa svojom konkurencijom razumećete na najbolji način sve vaše slabosti i prednosti i bićete u prilici da unapredite sve što ne valja i pojačate sve što je dobro.

Cilj je da podignete svoju lestvicu kvaliteta na naredni nivo i da se ne zaustavite sve dok korisnici vaš servis ne ocene kao vrhunski i daleko najbolji na tržištu.

KADA

Budući da je korisnički servis postao jedna od ključnih tržišnih bitaka svako ko ne planira da izgubi tržišnu utakmicu treba da se svim snagama uključi u nju sad odmah.

Zašto:

Ljudima nije važno koliko znate i možete sve dok ne vide koliko vam je stalo do njih.

Teodor Ruzvelt



KAKO DA POBOLJŠATE VAŠE MEĐULJUDSKE VEŠTINE

JEDAN OD KLJUČNIH ASPEKATA ZA NAPREDOVANJE U KARIJERI.

ŠTA

Devet saveta za unapređenje vaših interpersonalnih veština.

ZAŠTO

Zato što interpersonalne veštine čine sastavni deo vašeg profesionalnog alata. Od saradnje na projektu sa kolegom do povezivanja sa važnim spoljnim zainteresovanim stranama, potrebne su vam samopouzdanje, empatija i komunikacijske veštine da biste maksimalno iskoristili svaku interakciju. Snažne međuljudske veštine će vam pomoći da steknete saveznike i istovremeno pokažete svom nadređenom da ste sposobni da izvučete najbolje iz drugih. A to je ključni aspekt za napredovanje u karijeri.

KAKO

Pratite ovih devet saveta da poboljšate svoje međuljudske veštine na radnom mestu:

1. Negujte pozitivan stav. Naučite sebe da budete pozitivni tako što ćete se svaki dan podsećati na dobre stvari u vašem životu i poslu. Ako ste uznemireni zbog neke lične stvari, ostavite ta osećanja po strani i izvan posla. Ako ste pod stresom zbog problema sa poslom, potražite nešto pozitivno u toj situaciji i pokušajte da to nadogradite.



2. Kontrolišite svoje emocije. Posao nije mesto da budete preterano emotivni. Bez obzira da li ste izuzetno iritirani, jako depresivni ili ekstatično srećni, duboko udahnite i smirite svoje emocije. Uvek se izražavajte na miran, strpljiv način.

3. Priznajte stručnost drugih. Jedan od najboljih načina da izgradite poverenje na poslu je da svojim saradnicima date do znanja da cenite njihovu stručnost. Zatražite njihovu pomoć na projektu i dajte kredit tamo gde je kredit potreban.

4. Pokažite pravo interesovanje za svoje kolege. Radite rame uz rame sa svojim kolegama osam sati svakog dana; sasvim je logično da ćete naučiti nešto o njihovim životima. Potrudite se da saznate šta je važno vašim saradnicima. To će vam pomoći da učvrstite svoje odnose sa njima.

5. Nađite jednu dobru osobinu u svakom saradniku. Ne volimo svi svaku osobu sa kojom radimo, ali ne možete dozvoliti da lične preferencije ometaju vrhunske performanse. Ako se ličnost kolege u potpunosti sukobljava sa vašom, najbolji način da se nosite sa situacijom je pronalaženje barem jedne dobre osobine u toj osobi — po mogućnosti nešto profesionalno.

6. Vežbajte aktivno slušanje. To možete učiniti tako što ćete održavati kontakt očima sa govornikom, klimati glavom i ponavljati ono što on ili ona govori svojim rečima. Govornik će se osećati poštovano i verovatno ćete kasnije moći lakše da se setite razgovora.

7. Budite asertivni. Važno je da budete uporni. Budite sigurni u svoje sposobnosti i mišljenja i nemojte se plašiti da izrazite svoje potrebe, kao i svoja ograničenja.

8. Vežbajte empatiju. Steknite zaokružen pogled na stvari tako što ćete hodati u cipelama drugih ljudi. Ovo će vam pomoći da razvijete empatiju prema drugima, što zauzvrat ulaže ogroman napor u pronalaženju rešenja koja rade za sve uključene.

9. Održavajte svoje odnose. Povežite se sa prijateljima sa fakulteta i bivšim kolegama na društvenim mrežama ili putem e-pošte; pokušajte da s vremena na vreme organizujete sastanke licem u lice. Ovo pokazuje vašim vezama da još uvek cenite vezu — i to vam može pomoći da unapredite svoju karijeru.

KADA

Ne morate da žurite ako vam napredovanje u karijeri nije prioritet. Ima vremena.

ZAŠTO IZBEGAVATE DONOŠENJE ODLUKA?

ZA USPEH U BILO ČEMU JE POTREBNO DA IMATE GRAM HRABROSTI VIŠE DA URADITE PRAVU STVAR OD TONE STRAHA DA ČETE URADITI POGREŠNU STVAR.

ABRAHAM LINKOLN

Zašto kod jednostavnih odluka koje dnevno donosimo ne razmišljajući puno recimo u vožnji automobila nemamo zadržku i strah iako posledice tih odluka mogu biti smrtonosne? Zašto kod odluka koje se tiču ocenjivanja naše ličnosti od strane drugih i nas samih pridajemo veći značaj i dopuštamo da nas preplavi osećanje uznemirenosti, straha od toga da će odluka koju donesemo biti pogrešna, odnosno da će posledice do kojih će dovesti biti po nas strašne iako većina ne može da nas fizički povredi i nije životno opasna? Jedno od osnovnih pitanja koje se spontano nameće kada govorimo o strahu povodom donošenja odluka u koje je uključeno procenjivanje naše ličnosti je šta je zapravo u osnovi tog straha. Najčešće se kao osnov za strah povodom donošenja pogrešne odluke, koji najčešće dovodi do odlaganja odluke, navode dva razloga:

1. **Perfekcionizam**
2. **Niska tolerancija na frustraciju.**

Prefekcionizam i strah povodom donošenja pogrešne odluke

O perfekcionizmu se može govoriti sa više aspekata. S jedne strane, postavljanje nerealno visokih ciljeva je ono što se najčešće podrazumeva pod tim terminom, međutim iz ugla kognitivno

bihevioralnih psihoterapija (KBT, REBT), akcent je na načinu na koji osoba procenjuje sebe kada ne realizuje ciljeve koje je postavila. Dakle, reč je o tome da individua sopstvenu vrednost definiše na osnovu postignuća, tj. sklona je tome da sebe negativno u celini oceni, obezvredi kad ne ostvari definisani standard. Zašto je to tako? Odgovor na to pitanje leži u sistemu uverenja koje osoba ima. Najčešće ideje na kojima se bazira perfekcionistička filozofija su sledeće: ... "Moram da donesem savršenu odluku.", "Moram biti siguran/a da je odluka koju će doneti najbolja", "Moram da donesem odluku zbog koje se neću posle kajati", "Ne smem da pogrešim", "Katastrofa je napraviti grešku", "Ako pogrešim, to znači da sam bezvredni/a gubitnik/ca.", "Ako ne uspem, ne vredim i moj život je bezvredan" i tome slično. Rukovodeći se ovim uverenjima, u situacijama gde je potrebno da donese odluku, osoba počinje da se oseća nelagodno, uznemireno, anksiozno. Takva osećanja joj dodatno otežavaju da bude efikasna u procesu odlučivanja što prirodno povećava verovatnoću da će zaista i pogrešiti. Takođe, često se dešava da takav sistem uverenja i prateće emocije dovode do odlaganja donošenja odluke. Odluka se odlaže jer individua procenjuje da je po nju bolje da ne učini ništa i samim tim izbegne samo nametnutu etiketu gubitnika, nego da se suoči sa potencijalno negativnim ishodom.

Niska frustraciona tolerancija i strah povodom donošenja pogrešne odluke

Frustracija se definiše kao osećanje nesigurnosti i nezadovoljstva koje se javlja povodom onoga što osoba procenjuje kao nepoželjno ili definiše kao problem. Tačnije, u pitanju je emocionalno stanje koje nastaje kada se našim željama, potrebama, htenjima, ciljevima ispreči neka unutrašnja ili spoljašnja prepreka.

U svakodnevici se svako relativno često nađe u situaciji povodom koje se oseća frustrirano, u manjem ili većem stepenu. Povodi za frustraciju mogu biti različiti, npr. dva minuta pre nego što ste stigli na stanicu je otišao autobus koji čekate, ispao vam je iz ruku sladoled koji ste tek kupili, ne dobijate u očekivanom periodu odgovor na poslatu poruku, zatim, loš odnos sa kolegama, nesuglasica sa prijateljom ili partnerom, gubitak posla, prekid veze, bolest..... Veliki



je broj povoda za frustraciju, s tim da nije samo značaj povoda uzrok stepena frustracije, već je značajan faktor intenziteta frustracije i način na koji osoba procenjuje povod za frustraciju i svoje kapacitete da se nosi sa time. Niska frustraciona tolerancija u svojoj osnovi sadrži niz zahteva koje individua postavlja prema sebi, drugima i životnim okolnostima. Neka od njih su i sledeća uverenja: ... "Ne sme ništa loše da mi se desi", "Ne mogu da podnesem da se to događa.", "Katastrofa je što ne mogu da dobijem ono što želim.", "Moram da zadovoljim svoje želje i potrebe.", "Grozno je što sam frustriran/a.", "Život bi morao da bude drugačiji" i tome slično. U skladu sa navedenim, prirodno je da osobi koja razmišlja na taj način svako suočavanje sa preprekom i razmišljanje o potencijalno lošem razvoju događaja i slično, postaje povod za visok stepen frustracije sa kojom ne ume da izađe

na kraj. Samim tim, kada je potrebno da donese odluku, individua ima strah od odlučivanja, jer zbog niske frustracione tolerancije misli da neće moći da se nosi sa posledicama svoje odluke ukoliko postoji mogućnost (a mogućnost uvek postoji) da budu negativne. Stoga je čest krajnji rezultat prebacivanje odgovornosti za odluku na druge i odlaganje donošenja odluke. Dakle **perfekcionizam** sa zahtevom "Moram doneti savršenu odluku." i "Ako ne uspem, ne vredim.", **niska tolerancija na frustraciju** sa idejom "Ne mogu da podnesem negativne posledice svoje odluke", kao i generalno katastrofično sagledavanje potencijalnih negativnih posledica stoje u osnovi ovog straha. Strah zatim dovodi do odlaganja donošenja odluke, dok se osoba prepušta ideji da će se stvari same od sebe regulisati ili panično traga za rešenjem što joj naravno ne polazi za rukom u stanju straha.



KINESKA BOTANIKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH

**SVAKI RAD ZAVISI OD AKTIVNOSTI.
NEMA RAZVOJA NI FIZIČKOG NI
INTELEKTUALNOG BEZ NAPORA A NAPOR
ZNAČI RAD.**

KALVIN KULIDŽ

Kao i svaka biljka rast kineskog bambusa zahteva negovanje – vodu, hranljivo tlo, sunce. Prve godine ne vidimo nikakve vidljive znake aktivnosti, nikakav rast iznad zemlje. U drugoj godini jedva naznaka malog žbuna. Treća, četvrta godina malo veći žbun, jedva da se sakrijemo iza njega kao da nismo posadili džinovsku biljku. Naše strpljenje je na velikom ispitu i već uveliko počinjemo da se pitamo da li su naši napori, zalivanje, prehranjivanje zemljišta i pažnja bili uzaludni, hoćemo li ikada dobiti nagradu za naš trud? A onda konačno, u petoj godini svedočimo čudu. Biljka počinje da raste kao iz vode i naraste i do 25 metara u visinu za samo šest meseci! Ali, zapitajte sebe da li je bambus zaista porastao 25 metra za samo šest meseci ili je bilo potrebno pet godina podzemnih aktivnosti da bi ovakav vidljivi rast bio moguć? Naravno da je rast bambusa trajao pet godina bez našeg znanja o njegovom razvoju ispod zemlje. Analogija sa razvojem ljudi i

međuljudskim odnosima je očigledna. Zaista nije lako menjati se ili pomagati drugim ljudima da se menjaju na bolje to lideri u kompanijama sa velikim zahtevima najbolje znaju. Proces razvoja je pri tom jako spor, frustrirajuć i često bez ikakve nagrade u dužem vremenskom periodu. Ali, ukoliko budemo strpljivi, verujemo u uspeh i istrajemo onda se čitav trud na kraju isplati poručuju kineski baštovani. Ovo je ključna stvar u osvajanju neke nove veštine i personalnom razvoju, sposobnost da izdržimo i nastavimo da ulažemo napor i kada ne vidimo nikakve znake rasta na površini. Možete li da ostanete fokusirani i nastavite da verujete u to što radite i kada ne vidite rezultate odmah? U kulturi i vremenu u kojem živimo, koje slavi samo brze i efektne rezultate to postaje najveći izazov za lidere u kompanijama. Razvijanje ljudi je imperativ ali i očekivanje - hoćemo rezultate odmah – e ovo je već nemoguća

međuljudskim odnosima je očigledna. Zaista nije lako menjati se ili pomagati drugim ljudima da se menjaju na bolje to lideri u kompanijama sa velikim zahtevima najbolje znaju. Proces razvoja je pri tom jako spor, frustrirajuć i često bez ikakve nagrade u dužem vremenskom periodu. Ali, ukoliko budemo strpljivi, verujemo u uspeh i istrajemo onda se čitav trud na kraju isplati poručuju kineski baštovani. Ovo je ključna stvar u osvajanju neke nove veštine i personalnom razvoju, sposobnost da izdržimo i nastavimo da ulažemo napor i kada ne vidimo nikakve znake rasta na površini. Možete li da ostanete fokusirani i nastavite da verujete u to što radite i kada ne vidite rezultate odmah? U kulturi i vremenu u kojem živimo, koje slavi samo brze i efektne rezultate to postaje najveći izazov za lidere u kompanijama. Razvijanje ljudi je imperativ ali i očekivanje - hoćemo rezultate odmah – e ovo je već nemoguća



misija. Kako da pomirite ova dva zahteva tržišta i akcionara. Imate samo jedan izlaz, počnite da uzgajate ljude odmah i pričajte priču o bambusu akcionarima. Kladi se na svoje ljude i nađite im kvalitetne trenere, motivišite ih i merite njihov učinak. Rast će neminovno uslediti.

Nastavi da radiš i nikada ne odustaj! – verovatno je savet koji često dajete svojoj deci a da li ga primenjujete u svojoj poslovnoj praksi? Da li ga primenjujete u dizajniranju razvoja vaših zaposlenih? Koliko nerava i vere imate u njihov rast a pre svega u vašu odlučnost da ih razvijete do vr-

jali ne eksplodiraju i ne postane vrhunski profesionalac. Zadržite verovanje u ovaj važan posao i može vam se isplatiti kao nijedan napor.

Kao što je Calvin Kulidž govorio: „Pritiskajte i ne odustajte, ništa na svetu ne može da zameni upornost. Talenat neće moći, jer ništa nije toliko često kao neuspešan čoveka sa talentom. Genije neće moći, jer je nepriznati i nezadovoljni genije opšte mesto. Edukacija neće moći, jer svet je pun edukovanih nemoćnika. Odlučnost i upornost su najmoćnije.“ Kladi se na njih.

DENIS VEJTLI

POSTOJE DVA PRIMARNA IZBORA U ŽIVOTU, DA PRIHVATITE USLOVE ONAKVE KAKVI JESU ILI DA PREUZMETE ODGOVORNOST DA IH MENJATE. DENIS VEJTLI

Odgovornost to je sposobnost da dajete smislene odgovore na različite životne situacije, i to odgovore koji su utemeljeni na vrednostima iz kojih kao ličnost stojite i da za rezultate svog delovanja ne krivite nikog drugog do samoga



sebe. Ne možete proživeti moćan i dostojanstven život ako na izgradite odgovornu ličnost. Zato predlažem da zapišite svoj vladarski ukaz o uspostavljanju odgovornog ponašanja u životu. Evo primera koji će vam biti inspirativan. Ja Petar Petrović, vladar sopstvenog života, donosim ukaz kojim se ukida odgovornost za moje rezultate sa svih uslova i okolnosti moga života koji ne potiču direktno od moje ličnosti. Tu mislim na sledeće uslove i okolnosti mog života: moje poreklo, moje obrazovanje, imovinsko stanje moje porodice, ekonomski razvitak moje države, stanje u svetskoj ekonomiji, ekonomsku i političku moć mojih prijatelja i rodbine, sreću i slično. Ovim ukazom ukidam za sva vremena i sve izgovore za svoje neuspehe, za sva vremena iz svojih misli brišem pitanje Zašto ne mogu da imam ili da uradim... i na njeno mesto postavljam pitanja: Kako mogu da budem bolji u ovome što radim i kako ovo mogu da radim brže ili drugačije? Ovim ukazom izdajem sebi i naređenje da svakoj važnoj misli postavljam dva pitanja: Da li je ovo izgovor ili odgovor? Da li me ovo pokreće u akciju ili zaustavlja u akciji? Stavite u svoj ukaz sve što se tiče preuzimanja odgovornosti i ukidanja izgovora. Listajte često svoj vladarski ukaz. Ništa izvan vas nije odgovorno za vaš uspeh. Zapamtite: Ništa izvan vas nije odgovorno za vaš uspeh. Ovo je najslobodnija i najmoćnija misao koju možete da proizvedete. A ovaj ukaz označava početak vaše lične moći. Nema više skrivanja i bežanja u krivice drugih ljudi i okolnosti. Ukazom prekidate sa praksom kukanja i izgovaranja i počinjete da se oslanjate u potpunosti na samoga sebe, kao vladar svog kraljevstva. Pitanje je samo da li ćete postupati po svom ukazu. Odgovoran čovek postupa po onome u šta veruje i šta voli. Dobrodošli u svet odgovornosti, prostor vaše lične moći i slobode.

Ovo su dva pobjednička principa koje treba da usvojite:

- ▶ Preuzmite odgovornost da budete ono što volite i radite ono u šta verujete i vaš život će biti besmrtna predstava za pamćenje.
- ▶ Patite za onim što nemate, sebično čuvajte ono što imate, trgujte sa svim ljudima kao sa mušterijama i vaš život će biti roba sa ograničenim rokom trajanja.

AKTIVNO SLUŠANJE PODRAZUMEVA:



