

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



Mentor upravljanje

Kako zloupotreba
liderske moći uvodi u
ciklus korupcije



Mentor timski rad

Zašto treba da
delite moć sa svojim
saradnicima



Uzorni model

10 saveta Vorena
Bafeta za uspeh
u bogaćenju



CCM #49



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



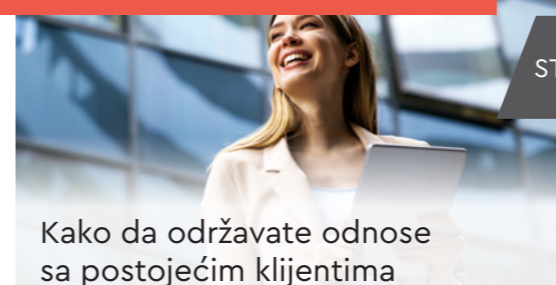
Kako zloupotreba leaderske moći uvodi u ciklus korupcije

MENTOR - TIMSKI RAD



Zašto treba da delite moć sa svojim saradnicima

MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



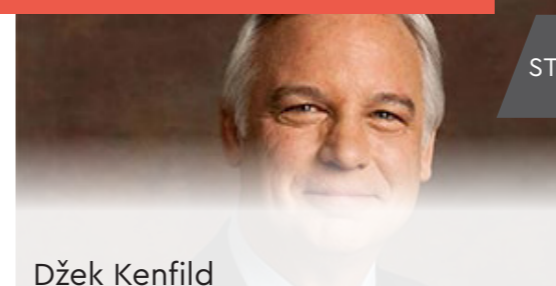
Kako da održavate odnose sa postojećim klijentima

POBEDNIČKI MENTALITET



Mentalne tehnike za upravljanje stresom

MENTALNI FITNES



Džek Kenfield

MENTOR - KOMUNIKACIJA



Liderski magični štapić

MENTOR - PRODAJA



Kako da izgradite pobednički prodajni stav

KAKO DA



Kako da koristite tehniku uravnoteženi poslovni učinak

UZORNI MODEL



10 saveta Vorena Bafeta za uspeh u bogaćenju

INFOGRAFIK



Koristi od upravljanja karijerom za organizaciju

KAKO ZLOUPOTREBA LIDERSKE MOĆI UVODI U CIKLUS KORUPCIJE



KORUPCIJA UNIŠTAVA SVAKU ORGANIZACIJU PRE ILI KASNIJE

ŠTA

Koje su to liderske karakteristike i organizacijski faktori koji upućuju na moguću zloupotrebu moći pa i korupciju na koje i lideri i sledbenici a naročito organizacija treba da obrate pažnju?

ZAŠTO

Zato što ciklus korupcije neminovno vodi ka nanošenju materijalne i finansijske štete organizaciji, ka donošenju loših odluka koje koštaju još više, ka degradiranju zaposlenih, etičkom nasilju nad zaposlenima, prevarama, opstrukcijom pravde, pranju novca i neetičnom korporativnom upravljanje na štetu akcionara.

KAKO

Liderske karakteristike. Brojna istraživanja su ukazala na tip destruktivnog narcisa koji je često brili-

jantan i inteligentan, obuzet samim sobom, sklon totalnoj kontroli, krut, gladan moći i surov. On odlično saraduje sa svojim šefovima i trudi se da ih impresionira ali prema saradnicima i podređenima se ponaša bez empatije i beskompromisno. Njegov snažan osećaj „šefovske“ pozicije i verovanje da zaslužuje poseban tretman ga navodi da lako sklizne u zloupotrebu moći i prava. Takvo ponašanje može lako da dovede do ružiranja pozitivne atmosfere u čitavoj organizaciji, do zastrašivanja saradnika kroz surovo kritikovanje i kažnjavanje, do dvostrukih standarda, do destrukcije poverenja i kolegijalnosti. Njegov svet je najčešće podeljen na dva dela, na one koji se slažu sa njim i na sve ostale na koje gleda sa podozrenjem a neretko i sa paranojom. One koji su na njegovoj strani podržava a one druge napada, ismeva a često i pomera sa pozicije. Nažalost takav tip menadžera se često brzo uspinje po organizacijskim lestvicama jer drugi njihovu nadobudnost u samoreklamertvo često zamenjuju za sposobnost. Kada se jednom dokopa moći i pozicije on je zadržava tako što se okružuje slabim i nesposobnim saradnicima koji ne mogu da ga ugroze i nastavlja samo svoj put ka sve većoj moći. Iz ovog kratkog opisa

već možete da sračunate koliku štetu u produktivnosti, imidžu organizacije, intra-komunikaciji, lojalnosti, posvećenosti, motivaciji, korisničkom servisu ovakvi menadžeri mogu da nanese organizaciji. **Organizacijski faktori.** Individualne karakteristike lidera mogu da ih učine manje ili više sklonim ka zloupotrebi moći i korupciji ali osoba to može da uradi samo ako joj organizacija to dopusti. Najznačajniji određujući faktor za zloupotrebu moći nalazi se u kulturi jedne organizacije. To kakvo ponašanje se toleriše, prihvata, ohrabruje i nagrađuje u organizaciji određuje da li će destruktivni lider preživeti i prosperirati u tom okruženju. Praksa zapošljavanja, karakteristike i stilovi top menadžmenta i fokus na kratkoročne finansijske dobiti sve to može da doprinese destruktivnom lideru da traje i cveta. Što je organizacija više centralizovana, što više koncentriše moć i ističe hijerarhiju i što je komunikacija zatvorenija to je manje verovatno da će se zloupotreba moći primetiti i prijaviti što dalje vodi ka još većoj zloupotrebi i korupciji. Centralizovane strukture stvaraju distancu između lidera i saradnika dozvoljavajući im da sami donose odluke ne pitajući nikoga od saradnika za mišljenje i tako se samoizoluju od članova tima.



Ciklus korupcije. Kombinacijom pobrojanih liderskih karakteristika i odgovarajuće organizacijske kulture stvara se atmosfera za kreiranje ciklusa korupcije. Lidersko pokazivanje moći i neodgovorno ponašanje prema sledbenicima vodi do njihovog pokoravanja i poslušnosti. Najčešće ta poslušnost ima svoj uzrok u želji sledbenika da očuvaju svoje resurse i potencijalne nagrade od strane lidera. Ta nekritična poslušnost sledbenika može navesti lidera da poveruje da je uvek u pravu i da su sve njegove odluke ispravne što će još više povećati

njegovu sam opsednutost. Moć, poslušnost sledbenika, fizička i psihološka distanca između lidera i sledbenika sve to doprinosi iskrivljenom mišljenju lidera o sebi i svojim pravima što je preduslov za zloupotrebu moći. Na tom grafikonu preduslova treba još dodati i sledbeničku zavisnost jer su nekritični poslušnici u potpunosti zavisni od mišljenja i odluka lidera i retko daju kreativan doprinos razvoju organizacije. Dodvoravanje lideru je takođe uzrok njegovog osećanja moći i uverenosti da svoje sledbenike može da ubedi da je svaka njegova odluka dobra i legitimna. Ta preterana poslušnost, ulizištvo, zavisnost sledbenika od lidera i distanca koja se stvorila naročito se lako zloupotrebljava kod određivanja liderskih privilegija, godišnjih bonusa, provizija i sličnih stvari koje su plodno tlo za koruptivno ponašanje. Posledice tog ponašanja su pored finansijske štete koju koruptivni lideri nanose organizacijama prilikom pribavljanja lične koristi i: donošenje loših odluka koje koštaju još više, degradiranje zaposlenih, etičko i legalno nasilje nad zaposlenima, prevare, opstrukcija pravde, pranje novca i neetično korporativno upravljanje na štetu akcionara. Rad na stvaranju organizacione kulture koja ne podržava lidersko ponašanje koje vodi u zloupotrebu moći, trening u liderskim veštinama, komunikaciji, delegiranju i timskom radu kao i decentralizacija organizacije su najbolja odbrana od ovakvog koruptivnog liderstva i posledica na poslovanje organizacije.

KADA

Ako je odgovor na sledeća pitanja DA onda se klizite unazad na provaliju bez ručne i stvar je urgentna.

- ▶ Da li u vašem timu vlada bespogovorna poslušnost lideru?
- ▶ Da li su članovi vašeg tima zavisni isključivo od mišljenja i odluka lidera?
- ▶ Da li se članovi vašeg tima dodvoravaju i podilaze mišljenju lidera?

Zašto:

Život je kao ogledalo, nikada ne daje ništa što u njega nismo stavili.

Anonimni autor

LIDERSKI MAGIČNI ŠTAPIĆ

KAKO DA OSNAŽITE POVERENJE U VAŠEM TIMU

ŠTA

Izgradnja poverenja u lidera i uzajamnog poverenja članova tima je najvažniji komunikacioni alat svakog uspešnog lidera.

ZAŠTO

Zato što nijedan kvalitet međuljudskih odnosa u organizaciji i timu nije važniji od poverenja koje je izgrađeno između lidera i članova njegovog tima. Poverenje je vezivni element, cement međuljudskih odnosa i organizacija je otporna na udare tržišta i krize onoliko koliko je fleksibilno i snažno poverenje između zaposlenih.

KAKO

Na izgradnju poverenja utiče više elemenata a mi ćemo sada obraditi tri najvažnije leaderske aktivnosti.

Snaženje ljudi ili prenos autoriteta. Po definiciji snaženje znači prenos autoriteta na drugu osobu. Zaposlenima pružate šansu da sami obavljaju poslove. Suprotnost je mikro-menadžment u kojem menadžer nadgleda «peko ramena» svaku akciju i odluku koju zaposleni donese. Takav stil upravljanja govori zaposlenom da nemate poverenja u njegovu stručnost, dobronamernost, inteligenciju, moral jednom rečju zabrljali ste i porušili most poverenja u svog zaposlenog ali i u čitav tim koji će dugoročno naneti više štete vašem radu nego eventualna greška koju je zaposleni mogao napraviti. Da biste se osmelili za proces snaženja zaposlenih morate

najpre shvatiti da ne postoji konačna ili nulta suma autoriteta. Nulta suma autoriteta znači da postoji ograničena količina moći i ako dam jedan njen deo ja sam ga izgubio a neko drugi ga je dobio. Imam vest za vas: Moć je, isto kao i poverenje, neograničena i što je više ljudi ima u organizaciji ona je sve moćnija. Zašto? Zato što ljudi ne gube vreme i energiju na čuvanje svoje moći nego na upotrebu energije za veću produktivnost. Zato što pojedinci koji osećaju sve veću moć imaju sve više samopouzdanja a to se odražava na njihove poslovne uspehe u produktivnosti, u pregovorima i prodaji. Moć dakle treba davati da bi se moć uvećavala. To je zakon produktivnosti. Kada osnažujete druge vi rizikujete malo ali istovremeno dobijate mnogo kroz izgradnju poverenja i stvaranje uvećane moći vašeg tima. Tačnije rečeno vi delite svoju moć da biste je uvećavali. Uslov za to je poverenje lidera u svoje zaposlene. Stvorite atmosferu poverenja i dajte svojim zaposlenima kapacitet za delovanje a onda će i oni investirati svoju snagu u vašu viziju. Sebičnim čuvanjem autoriteta vi gubite autoritet u očima zaposlenih i moć postizanja zajedničkih rezultata se dramatično smanjuje na vašu štetu.



Komunikacija vrednosti. Vrednosti koje sa sobom nosite su osnova za upravljanje vašim odlukama i ponašanjem. Vrednosti utiču na sve odnose u koje vi ulazite, na vašu karijeru, na podizanje porodice i milione drugih odluka sa kojima se dnevno susrećete. Vrednosti su u neku ruku moralni kompas uz pomoć kojeg oplovljavate svetove u svom životu. Za lidera je neobično važno da jasno istakne vrednosti koje njegova organizacija ili odeljenje treba da prezentuju. Po čemu ćete biti poznati i ostati zapamćeni? Poštenje, vredan rad, inovativnost, vrhunska empatija za klijente, razvoj svakog pojedinca? Kada se udruže vrednosti iskazane rečima i vrednosti pokazane na delu vi demonstrirate integritet i vaša organizacija može računati na dugoročan uspeh. Kada se vrednosti i akcije ne podudaraju ili se nalaze u konfliktu, prosto kada pričate jedno a radite drugo, onda demonstrirate hipokriziju i vaša organizacija ne može računati na dugo trajanje. Integritet najznačajniji sastojak svih uspešnih ljudi i organizacija.

Izgradnja poverenja. Zvuči kao lak zadatak: sve što treba da uradite je da izgradite poverenje među ljudima sa kojima upravljate. Ali, svi lideri znaju da to nije ni malo lak zadatak. Ovih pet

saveta mogu da vam pomognu da ga uspešno obavite:

- 1. Uradite ono što ste rekli da ćete uraditi.** Osnova za izgradnju kredibiliteta među ljudima jeste držanje obećanja koje ste dali. To što ste rekli morate i delom pokazati ili se vašim rečima više ne veruje a onda je poverenje nemoguće graditi.
- 2. Pružite uvek malo više od onoga što se očekuje.** Bilo da se radi o dodatnoj podršci za zaposlenog ili o dodatnom naporu da se udovolji klijentu ili da morate da promenite rutinu da biste pomogli saradnicima u svakom slučaju prevazilaženje očekivanja dodaje novu vrednost odnosima i gradi poverenje.
- 3. Budite dosledni.** Ako ste dosledni ljudi mogu da predvide akcije koje ćete preduzeti i to stvara osećanje sigurnosti i poverenja.
- 4. Povećajte odgovornost zaposlenih.** Jedan od najbržih načina da se izgradi poverenje među ljudima jeste da im povećate odgovornosti. Ljudi znaju da preuzimate rizik verujući u njihove sposobnosti i teže da vas ne razočaraju. Kada uspeju to povećava njihovo poverenje u vas i vaše u njihove sposobnosti i lojalnost.
- 5. Prihvatite njihove greške iz dobre namere.** Ljudi se uče na greškama i lideri koji nemaju kapacitet da prihvate tuđe greške smanjuju šanse njihovih timova da uče i napreduju. Na kraju preuzmite greške tima na svoja leđa kao pravi lider jer to je jedna od najmoćnijih aktivnosti za izgradnju poverenja vaših ljudi.

KADA

Kada shvatite da građevina međuljudskih odnosa u vašem timu i organizaciji ne može da raste i opstaje bez gradivnog elementa # 1, cementa-poverenja.

Zašto:

Uspešno liderstvo, stara je istina ne zasniva se na pameti lidera, već pre svega, na njegovoj doslednosti.

Piter Draker

ZAŠTO TREBA DA DELITE MOĆ SA SVOJIM SARADNICIMA

ZATO ŠTO ĆETE IMATI MNOGO BOLJE REZULTATE

ŠTA

Prenos moći na saradnike ili snaženje saradnika je jedan od ključnih faktora za strukturne promene na bolje u organizacijama uključujući i promene u organizacijskoj kulturi. Ova praksa podrazumeva podelu moći i odgovornosti između lidera i njegovih saradnika i spuštanje procesa donošenja odluka i implementacije na što niži nivo upravljanja u organizaciji.

ZAŠTO

Zato što je namera ove prakse je da se poveća uticaj zaposlenih na poslove koje obavljaju kao i njihova autonomija sa krajnjim ciljem povećanja njihove posvećenosti i produktivnosti.

KAKO

Koreni ove upravljačke prakse se nalaze u japanskom menadžmentu i njihovim kružocima kvaliteta kao i u praksi podizanja kvaliteta radnog života i samo-efikasnosti. Suština je da lider prenese na saradnike samo one nivoe moći i odlučivanja koji će im pomoći da efikasnije obavljaju dodeljene poslove i povećaju nivo svoje odgovornosti a da se istovremeno ne naruši proces kontrole, discipli-

pline i timskog rada. Utvrđeno je da ova praksa upravljanja pomaže saradnicima da podignu svoje samopouzdanje i da dobiju osećaj veće efektivnosti. Po brojnim istraživanjima i iskustvima mnogih lidera ravnomerna raspodela moći doprinosi povećanju ukupne organizacijske efektivnosti. Snaženje zaposlenih je i moćno motivaciono oruđe jer omogućava zaposlenima da pojačaju osećanje postignuća što je jak motivacioni okidač i da povećaju samokontrolu. Ključ je dati zaposlenima kontrolu nad načinom na koji će obavljati posao i uticati na svoje radno okruženje i izgrađivati osećanje u samo-efikasnosti ili kompetencije tako što im lider omogućava da samostalno uspevaju i jačaju samopouzdanje. Pored toga učešće u postavljanju ciljeva pomaže zaposlenima da ih dožive kao interne a ne eksterne i tako izgrade posvećenost za realizaciju tih ciljeva. U atmosferi snaženja zaposlenih lakše je fokusirati saradnike na timski rad, fleksibilnost i brzo odgovaranje na promene na tržištu i u okruženju što rezultira većom efektivnošću cele organizacije. Kada se lideri odluče da implementiraju ovu praksu kao menadžersku tehniku oni najpre moraju prilagoditi kulturu i strukturu svoje organizacije. Mnogi menadžeri govore o ovom konceptu ali retki ga u potpunosti prihvate i primene do kraja. Lideri treba da preduzmu sledeće korake da bi implementirali tehniku snaženja saradnika.

- Stvaranje pozitivne emocionalne atmosfere.
- Postavljanje visokih standarda rada i produktivnosti
- Ohrabrenje inicijative i odgovornosti.
- Transparentno i pojedinačno nagrađivanje.
- Uspostavljanje atmosfere jednakosti i uzajamne saradnje.
- Iskazivanje poverenja u zaposlene.

Liderski stil u dobroj meri utiče na percepciju saradnika da li su osnaženi ili ne. Lider treba da stvori atmosferu poverenja i podrške koja ohrabruje saradnike da iznose ideje, učestvuju u donošenju odluka, saraduju među sobom i preuzimaju rizik. Treba dozvoliti saradnicima da se približe korisnicima i dati im moć da donose odluke kako bi ih brže i bolje usluživali.

Lider može da stimuliše proces kroz uzorno modeliranje ili upravljanje sopstvenim primerom, otvorenost za saradnike, tolerisanje grešaka i entuzijizam. Postavljanje visokih standarda rada



i produktivnosti i pojašnjavanje organizacijske misije i vizije su takođe značajni za ovaj proces. Snaženje zaposlenih znači i postavljanje izazovnih ciljeva, obezbeđivanje resursa, podršku u donošenju odluka i aktivnosti i nagrađivanje kada se cilj ostvari. Lideri treba da postave visoka očekivanja i iskažu poverenje u sposobnosti zaposlenih da ih dostignu. Organizacijski faktori važni za implementaciju ove menadžerske tehnike uključuju:

- Decentralizovanu strukturu
- Odgovarajuću selekciju i obuku lidera

- Odgovarajuću selekciju i obuku zaposlenih
- Uklanjanje birokratskih prepreka
- Nagrađivanje ponašanja koje vodi prenosu moći
- Poštena i otvorena organizacijska politika

Najvažnije je da struktura organizacije ohrabruje podelu moći tako što se formalna i rigidna hijerarhija mora prelomiti kroz decentralizovanje procesa odlučivanja. Mnoge stvari utiču na taj proces pa čak i promena formalnih kancelarijskih prostora u otvorenim (open space) kancelarijama koje podstiču intra-komunikaciju i timski rad. Pojedini lideri i zaposleni mogu imati problema da prihvate ovakav proces i zato je značajno da selekcija i obuka bude usmerena ka novom ponašanju koje podržava kooperativnost, participaciju i otvorenost. Važno je da organizacija izgradi odgovarajuću strukturu nagrađivanja, kulturu i politiku koja dopušta eksperimentisanje, inicijativu, pravljenje grešaka i međusobno pomaganje. Najbolje je početi sa identifikovanjem blokada za implementaciju prenosa moći na saradnike kakvih je mnogo u svakoj organizaciji a potom pristupiti iznalaženju rešenja za njihovo uklanjanje. Prenos moći na saradnike je težak proces ali ga i teorija i praksa savremenog menadžmenta prepoznaje kao neophodnu tehniku i praksu u razvoju efektivnih organizacija.

KADA

Ako su odgovori na sledeća pitanja NE, onda počnite odmah jer ste već odavno zakasnili.

1. Da li vaši lideri stimulišu inicijativu i preuzimanje odgovornosti saradnika?
2. Da li vaši lideri otvoreno iskazuju poverenje u sposobnosti svojih saradnika?
3. Da li vaša organizacija nagrađuje lidere koji prenose moć na saradnike?

Zašto:

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

Endru Karnegi



KAKO DA ODRŽAVATE ODNOSE SA POSTOJEĆIM KLIJENTIMA

SAVETI ZA POVEĆANJE LOJALNOSTI KLIJENATA

ŠTA

Načini za stvaranje lojalnih klijenta i povećanje povratne i unakrsne prodaje.

ZAŠTO

Zato što su lojalni klijenti oni klijenti koji ostaje uz vas, čak i kada mu vaši konkurenti masovno kucaju na vrata, jer je vaš odnos uzajamnog poverenja teško osvojiva tvrđava. Zato što će ta vrsta lojalnosti izdržati sve konkurentske napade, čak i bolje cene i uslove, jer vaši klijenti pored vaših proizvoda i usluga kupuju i vrednost koju vi kao osoba unosite u taj odnos.

KAKO

Evo nekoliko bazičnih i u praksi dokazanih saveta za razvijanje ove vrste lojalnosti.

Prvo i najvažnije, morate da isporučite ono što

obećate i malo više sa svojim proizvodom ili uslugom. Znae onu izreku uspešnih prodavaca koji traju, "malo obećavaj, više isporučuj". Većina prodavaca radi suprotno, pa su odmah u negativnom položaju sa svojim klijentima. Da li je onda čudno što brzo prelaze na sledeću prodajnu transakciju i ne gledaju unazad?

Drugo, morate ostati povezani sa isporukom ili implementacijom vašeg proizvoda ili usluge. Čak i ako predate klijenta svom operativnom ili korisničkom odeljenju nakon što je prodaja obavljena, morate da ostanete povezani i uključeni na nekom nivou. U najmanju ruku, vaš klijent mora da zna da ste vi njegov advokat u organizaciji i da ćete biti tu po potrebi za sva pitanja ili probleme koji se ne mogu rešiti odgovarajućim kanalima.

Treće, morate držati kanale komunikacije otvorenim. Nijedna veza neće cvetati i sazrevati bez otvorene i iskrene komunikacije. Tražite povratne informacije dugo nakon što je prodaja obavljena. Postavljajte pitanja o svom proizvodu ili usluzi i njihovoj upotrebi i prednostima koje vaši klijenti imaju dok ih koriste. Pored toga, uverite se da je komunikacija između vaših klijenata i vas konzistentna i stalna. Koliko često i u kom obliku zavisi od vašeg poslovanja i vrste klijenata koje imate. Poenta je da treba da donosite smišljene odluke i planove o tome koliko često ćete se povezivati sa klijentima i kako. Dobra praksa je razvijanje sistema koji omogućavaju da ostanete povezani. Drugim rečima, ne prepuštajte to slučaju. Ako to učinite, stvari će verovatno pasti kroz pukotine. Korišćenje različitih softvera za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) može vam pomoći da bolje održavate vaše odnose. Kad god možete da automatizujete proces, lakše će vam biti da ga redovno koristite. U stvari, nedavno istraživanje u 1.337 kompanija pokazalo je da CRM sistem koji je pravilno primenjen povećava unakrsnu prodaju prosečno za 102% dok istovremeno smanjuje troškove prodaje za 31%. Kada uspostavite odnos sa postojećim klijentima, šta možete da uradite da biste ostali u kontaktu sa njima i pretvorili ih u lojalne? Sledeća lista će vam dati nekoliko oprobanih recepata da održite tu vezu snažnom i dugoročnom:

1. Pošaljite im rođendansku čestitku (i poklon)
2. Pošaljite im čestitku za godišnjicu firme

3. Pošaljite im članke od interesa (o njihovoj delatnosti, hobijima, itd.).
4. Uputite ih na veb lokaciju od interesa
5. Predložite im da ih upoznate sa ljudima koji im mogu biti od pomoći
6. Pošaljite im korisničku anketu ili zatražite povratne informacije o vašim uslugama
7. Pozovite ih na ručak, doručak, večeru ili kafu
8. Pošaljite im razglednicu sa vašeg puta
9. Pošaljite im praznične čestitke
10. Pošaljite im knjigu ili drugi poklon
11. Telefonirajte da vidite kako im ide posao
12. Svratite sa poklonom da ih pozdravite
13. Pošaljite im audio kasetu ili CD
14. Pošaljite im karte za sportske i muzičke događaje
15. Pošaljite im recenzije knjiga koje bi mogle da ih zanimaju
16. Pozovite ih da budu gosti na vašem kompanijskom događaju
17. Pošaljite im najavu predstojećih događaja u vašoj kompaniji
18. Pitajte ih za savet ili preporuku
19. Pozovite ih na dan otvorenih vrata ili drugi događaj uvažavanja klijenata
20. Pošaljite im praznični poklon za svaki praznik (mali oblik pažnje)
21. Pošaljite im listu ideja koje bi pomogle njihovom poslovanju.

Koristite gore navedene tehnike da ojačate odnose sa postojećim klijentima i povećate verovatnoću budućeg poslovanja.

KADA

Održivi razvoj vaše kompanije i sigurnost vaših plata se održava na lojalnim klijentima: jasan vam je prioritet.

Zašto:

Ako želiš da pridobiješ nekog čoveka za svoju stvar prvo ga ubedi da si njegov prijatelj, a zatim otkrij šta je to što bi on želeo da ostvari.

Abraham Linkoln

KAKO DA IZGRADITE POBEDNIČKI PRODAJNI STAV

VI NISTE PRODAVAC → VI STE FINANSIJSKI
SAVETNIK

ŠTA

Kako da izgradite pobjednički prodajni stav i postavite komunikacionu scenu u kojoj imate najviše šansi da ostvarite prodaju.

ZAŠTO

Zato što je uloga finansijskog savetnika i komunikaciona scena u kojoj razgovaraju zainteresovana strana i savetnik koji pokušava da joj pomogne da ostvari svoj interes mnogo povoljnija situacija za sticanje poverenja i otvorenost kupca za argumente prodavca, tj savetnika.

KAKO

Vrhunski prodavac sebe vidi kao konsultanta a ne trgovca. On sebe doživljava kao savetnika, pomagača i prijatelja svojih klijenata, a najviše kao nekoga ko rešava probleme drugih ljudi. Cilj je da sebe pozicionirate u umu kupca kao konsultanta. Morate se fokusirati da u prvom susretu postavite pobjedničku komunikacionu scenu u kojoj ste vi savetnik koji želi da pomogne drugome da nađe najbolje rešenje za svoje potrebe a kupac je klijent kome je potreban savet da bi



uspešno rešio problem. Tako izbegavate gubitničku scenu u kojoj ste vi prodavac koji hoće da zaradi ubedjujući drugog čoveka da kupi nešto što mu ne treba a kupac je pametnjaković koji se brani da ne bude prevaren. Istraživanja sprovedena na desetinama hiljada klijenata o tome šta misle i osećaju prema vrhunskim prodavcima dalo je odgovor: Oni ih vide kao konsultante a ne prodavce, kao izvor znanja i dobrih rešenja u svom ličnom i poslovnom životu. Kada neki klijent počne da vas sagledava kao konsultanta i prijatelja, nikada više neće kupovati od nekoga drugog, bez obzira na moguće, male razlike u ceni i kvalitetu proizvoda. Najbolje pozicioniranje pred potencijalnim kupcima jeste pozicija stručnjaka i autoriteta na području vaše struke. Kada hodate, pričate i ponašate se kao konsultant ističete se u odnosu na ljude koji vide sebe kao prodavce. Zapamtite prvo pravilo psihologije u vezi sa slikom o sebi: Osoba koju vidite u svojoj glavi jeste osoba koja ćete biti u očima drugih. Vaša slika o sebi, to kako sebe vidite iznutra, određuje način vašeg ponašanja spolja i način na koji će vas drugi prihvatati. Ako vi iznesete neki stav kupci mogu da posumnaju, ako ga oni iznesu onda je to istina. Suština je sugestivnim pitanjima i konsultantskim izjavama navesti ih da sami otkriju korist i kvalitet vašeg proizvoda. Onda je to istina i onda je to gotova kupovina.

Još jedno pozicioniranje je važno izvesti u procesu izgradnje odnosa sa klijentom – pozicija specijaliste za poboljšanje finansija. Kada se tako pozicionirate onda vaš prodajni proces počinjete pitanjima o poslovanju klijenta da biste shvatili njegove:

- Metode kupovine i prodaje
- Način zarađivanja prihoda
- Deo posla sa najvećim troškovima
- Način na koji ostvaruje profit

Postavite se u ulogu neplaćenog člana njegovog tima i pomozite mu da poveća prodaju, smanji troškove ili uveća profit. Kada znate kako funkcioniše njegov posao pronađite način da definišete ono što prodajete u finansijskim terminima. Cilj je da klijentu demonstrirate da je finansijska korist od saradnje sa vama veća od troškova onoga što im prodajete.

Ključ je u odgovoru na tri pitanja.

- Koliko to košta?

- Koliko ću dobiti zauzvrat za ovu investiciju?
- Koliko brzo ću povratiti taj novac?

Potrudite se da što jasnije odgovorite na ova pitanja jer će to kupcu olakšati odluku da kupi od vas. Edukativna prodaja je još jedan od elementa koji će vas kod klijenta pozicionirati kao konsultanta. Osnovni razlog zbog kojeg se potencijalni kupci ne odlučuju na kupovinu upravo je to što ne shvataju u potpunosti kako bi to što prodajete mogli da koriste za svoju dobrobit. Prilikom edukativne prodaje vi zauzimate pristup niskog ili nikakvog pritiska. Ne pokušavate da utičete ili ubedite kupca na bilo koji način. Postavljate pitanja i pažljivo slušate odgovore kao učitelj i pomagač a ne kao prodavac. Za prezentaciju svog proizvoda – usluge koristite metod : Pokaži, Reci i Pitaj.

Pokažite. Prilikom prezentacije uključite kupca u proces, zamolite ga da nešto učini, lično proba, ili preračuna kako bi se uverio u ono što pričate.

Recite. Objasnite pogodnosti vašeg proizvoda koristeći priče, statističke podatke, rezultate istraživanja, zadovoljne klijente. Gradite kao advokat slučaj u korist onoga što prodajete. Koristite vizuelna pomagala, pisane i štampane materijale koji dokazuju kvalitet i korisnost vašeg proizvoda.

Pitajte. Zatražite povratne informacije od kupca o onome što ste do tog trenutka predstavili. Uključujte kupce neprestanim pozivanjem da daju svoje komentare i mišljenja. Postavljajući pitanja učite klijenta kako može da koristi ono što prodajete.

KADA

Ova transformacija od prodavca u konsultanta može da vam nekoliko puta poveća zaradu, pa sad vi polako, nema potrebe da žurite, ako vam taj višak novca nije juče potreban.

Zašto:

Prodaja zavisi od stava prodavca a ne od stava potencijalnog klijenta.

V. Klement Stone

KAKO DA KORISTITE TEHNIKU URAVNOTEŽENI POSLOVNI UČINAK

BALANCED BUSINESS SCORECARD

ŠTA

Važnost korišćenja uravnoteženog poslovnog učinka za održivi razvoj organizacije.

ZAŠTO

Postavljanje izazovnih ciljeva sa finansijskim stimulansima za postignuće je dobar način da se ti ciljevi i dostignu. Ali u praksi ćete se susresti sa nekoliko problema u sprovođenju. Kada finansijski rezultat postane primarno merilo zaposleni zanemare sve ostale aktivnosti kao na primer korisnički servis a menadžment propusti da meri progres u ostalim važnim oblastima kao što je zadovoljstvo zaposlenih recimo. Da biste izbegli da inače efikasni fokus na kratkoročne finansijske rezultate ne dovede do zanemarivanja važnih segmenata vašeg biznisa potrebno je da koristite tehniku Uravnoteženog poslovnog učinka. Ova tehnika će vam pomoći da svakoj aktivnosti finansijskoj i ne finansijskoj date odgovarajuću težinu i pažnju.

KAKO

Počinja se sa razvojem dobre vizije i strategije vašeg posla pa se potom identifikuju ključne tačke

uspeha na tom putu a onda se postavljaju ciljevi uz pomoć kojih je moguće meriti napredovanje ka ostvarenju svega zacrtanog. Merenje je neophodan instrument za snaženje vaše vizije. Da se ne biste izgubili u brojnim merenjima ova tehnika vas limitira na četiri ključne poslovne oblasti: finansijski učinak, poboljšanje u korisničkom servisu, modernizaciju radnih procesa i procedura, inovaciju i edukaciju. Ove četiri oblasti se smatraju kritičnim faktorima uspeha svake organizacije. Čitava organizacija treba da se fokusira da dostigne postavljene ciljeve u sve četiri oblasti podjednako. Uravnoteženi poslovni učinak funkcioniše od vrha na dole budući da je cilj da se strategija usaglasi sa radnim učinkom a strategija dolazi od lidera kompanije, odeljenja ili tima. Koraci za implementaciju ove tehnike se zato odnose na lidere.

Korak 1: Predvodite implementaciju. Pažljivo razmotrite strategiju, izvršite potrebne analize, istraživanja i testiranja da se uverite da je dobro promišljena i postavljena.

Korak 2: Pripremite se za promene. Morate napraviti plan za komunikaciju između članova tima i odeljenja kako bi proces implementacije tehnike bio svima jasan. Još potrebnije je da se sistem za merenje dobro postavi i objasni svim učesnicima.

Korak 3: Razvijte sistem za merenje učinka. Koristeći strategiju organizacije kao vodič odredite u svakoj od četiri oblasti ciljeve i načine za merenje rezultata. Finansijska perspektiva uključuje klasične finansijske indikatore koji mere napredovanje ka realizaciji strategije. Korisnička perspektiva sadrži ciljeve koji se odnose na korisničku percepciju vašeg posla kao što su merenje zadovoljstva korisnika, broj korisničkih pritužbi i sl. Interna procesna perspektiva uključuje fokus na glavne radne procese kao što su proizvodnja, logistika ili prodaja i postavljanje ciljeva kao što su kvalitet, efikasnost i smanjenje troškova. Ovde radite na načinima za poboljšanje internog sistema funkcionisanja. Inovativna i edukativna perspektiva se bavi merenjem istraživanja i razvoja kako proizvoda i usluga tako i zaposlenih. Postavljanje ciljeva i evaluacija razvoja zaposlenih, njihovog zadržavanja i unapređenja veština je veoma važan faktor u novoj ekonomiji. Fokus treba da vam bude na kontinuitetu poboljšanja i stvaranja novih vrednosti tako što ćete maksimalno efektivno koristiti vaše ljudske resurse.



Korak 4: Postarajte se da sistem merenja učinka bude objašnjen svima. Ostvarenje vaše vizije mora da uključi različite aktivnosti različitih grupa zaposlenih.

Ovo ukazuje na potrebu da razvijete različite kartice za merenje rezultata ne samo za svaku oblast nego i za svaki tim i svakog pojedinca. Kartice rezultata moraju da kruže organizacijom svakodnevno i da budu tema broj jedan na sastancima ukoliko hoćete da ostvarite svoju viziju. Veoma važno je da osmislite i implementirate sistem za sakupljanje informacija o učinku i da ga učinite vidljivim svima u organizaciji. Na taj način se stvara takozvani pritisak kolega (Peer Pressure) koji je jak motivacioni faktor jer ljudi ne vole da zaostaju za drugima naročito kada je to jasno vidljivo. Za sve ove aktivnosti je potrebno vreme. Morate biti strpljivi i ostaviti dovoljno vremena da se ova tehnika ukoreni u vašoj organizaciji i da zaživi na svim nivoima. Jedino tada ćete imati potpuni uvid u sprovođenje strategije koju ste zacrtali i moći ćete na vreme da reagujete u oblastima koje zaostaju.

Korak 5: Planirajte inicijative. Kada jednom postavite sve ciljeve i merne instrumente na mesto napravite akcione planove i inicijative potrebne da bi se oni dostigli. Neka budu lako razumljivi svakom timu da bi mogli sa lakoćom da prate plan i izvršavaju ga.

Korak 6: Pratite i procenjujte. Postoje velike šanse da će se u početku implementacije ove tehnike pojaviti problemi. Možda će određene mere i standardi biti loše interpretirani ili će se pojaviti greške u prenosu ideja kroz više nivoa menadžmenta u vezi sa strategijom i ciljevima. Nadzirite implementaciju i alarmirajte se odmah čim primetite ove propuste kako biste mogli odmah da izvršite ispravke. Ravnoteža poslovnog učinka vam neće poslužiti da utvrdite ispravnost svoje strategije ali nema efikasnijeg načina da nadzirite i merite progres svoje strategije u svim oblastima vašeg posla.

KADA

Ako nemate dobre odgovore na sledeća pitanja prionite na posao.

1. Na koji način merite progres vaše strategije u ključnim oblastima vašeg posla?
2. Kojoj oblasti vašeg posla dajete primat?
3. Da li ste uravnotežili četiri kritična faktora uspeha vašeg poslovanja?

Ne možete izgraditi reputaciju na onome što nameravate da uradite.

Henri Ford

MENTALNE TEHNIKE ZA UPRAVLJANJE STRESOM

**STANJE VAŠEG ŽIVOTA NIJE NIŠTA DUGO
NEGO ODRAZ VAŠEG UMA.**

VEJN DAJER

Ponekad nismo u mogućnosti da promenimo uslove u svom okruženju da bismo efikasno upravljali stresom. Ovo se dešava kada nismo u stanju da menjamo poslovne situacije ili kada smo u obavezi da izvedemo neku složenu poslovnu operaciju koju ne možemo da izbegnemo. Jedna od najefikasnijih tehnika za mentalno upravljanje stresom zove se vizualizacija. Ovo je korisna tehnika za relaksaciju i kontrolu uznemirenosti u takvim situacijama. Vizualizacija je proveren i poznat metod za umanjeње stresa naročito u kombinaciji sa fizičkim metodama relaksacije u koje spadaju duboko disanje i opuštanje mišića. Svesni ste da su određene situacije i okruženja veoma umirujući dok neka druga okruženja mogu da budu intenzivno stresna. Princip koji stoji iza korišćenja vizualizacije za redukciju stresa je oslonjen na upotrebu zamišljanja da bi se u glavi kreirala situacija i okruženje koje su prijatni i opuštajući i da bi se u njima uživalo iako je oko vas stresno okruženje. Osnovni princip koji ovo omogućava jeste sposobnost mozga da na osnovu zamišljenih slika i ideja u umu proizvede odgovarajuće osećanje opuštenosti. Naime um ne razlikuje stvarnu situaciju od zamišljene situacije. Ako možete da zamislite, živo sa mnogo detalja neku situaciju i okruženje, mozak je doživljava kao stvarnost i proizvodi adekvatno osećanje i raspoloženje. Što intenzivnije možete

da zamislite neku opuštenu situaciju i okruženje u kojem uživate to ćete iskusiti veću relaksaciju i smanjiti stres. Efikasnost ove tehnike je potvrđena u eksperimentima sa merenjem bioenergije. Vizuelizacijom prijatnih i relaksiranih scena ili slika ispitanici su objektivno, izmereno na bioenergetskim instrumentima, pokazivali značajno smanjenje fizičkih simptoma stresa. I obrnuto zamišljanjem neprijatnih i stresnih situacija ispitanici su značajno podizali fizičke simptome stresa.

Kako se koristi tehnika vizuelizacije?

Poslovne situacije u kojima vizualizacija može biti veoma efikasno su pre svega one u kojima se neposredno pripremate za prezentovanje ili izvođenje neke složene poslovne operacije i potrebno vam je da se trenutno relaksirate kako biste mogli da budete koncentrisani. Jedan od najefikasnijih načina jeste da sednete na neko izdvojeno mesto, opustite mišiće tela i koncentrišete se na svoje disanje. Brojite do četiri prilikom udaha, dr-

žite vazduh isto do četiri, izdišite brojeći isto do četiri i budite bez vazduha brojeći do dva. Ponovite ovaj ciklus pet do deset puta. Potom počnite da zamišljate neko mesto ili situaciju u kojoj ste se osećali bezbedno, smireno, opušteno, lepo i srećno. Uključite što više svojih čula u vizuelizaciju na primer čujete šum mora, kliktanje galebova, osetite miris borova, ukus vina ili voća, toplotu sunca, pesak pod nogama i slično. Premestite se u mislima sasvim u svoje skloniste od stresa i ne dopuštajte nijednoj uznemirujućoj misli ili slici da prodre u vaš kutak za opuštanje. Scene mogu da uključe i složene slike kao što je ležanje na omiljenoj plaži gde vidite morski prizor, pesak, stene, ostrvca i čujete talase, osećate miris mora u vazduhu dodir sunca ili povetarca na koži. Možete zamišljati planinske prizore, sneg i toplotu kamina, plivanje u tropskom bazenu, bilo šta što vam je u životu priuštilo veliko uživanje i relaksaciju. Vizualizaciju možete koristiti i tako što ćete zamišljati kako stres izlazi iz vašeg tela, napušta ga kao crni dim i odlazi u vazduh ostavljajući vam prijatan

osećaj smirenosti i opuštenosti. Ili možete da zamišljate kako sve uznemirenosti, zabrinutosti i napetosti hvatate mrežom za leptire i zatvarate u kovčeg sa katancem koji odlažete u tamni kutak uma i osećate se rasterećeno.

Vizuelizacija u cilju pripreme za izvođenje

Možete zamišljati prilikom vežbanja za izvođenje prezentacije čitav performans do u detalje u svom umu. Veliki teniseri poput našeg Novaka Đokovića i vozači formule jedan prolaze čitavu partiju ili trku u svojoj glavi, svaki težak udarac, opasnu krivinu vide u umu i savladavaju ih sa uspehom u mislima i na taj način stižu sigurnost, ili uče svoj um da brzo i efikasno reaguje kada se u toj situaciji stvarno nađe. Mozak ne razlikuje detaljno zamišljanje od stvarnog događaja i vi mu ma ovaj način pomažete da se u toj novoj situaciji oseća sigurno kao da ju je već proživio. Taj osećaj sigurnosti koji novu situaciju doživljava kao poznatu smanjuje tenzije i strah od nepoznatog i poboljšava koncentraciju i efikasnost. Pre prezentacije vizualizirajte salu, publiku i sebe kako držite prezentaciju. Mentalno prođite sve što želite da obradite sa publikom. Prođite sve moguće probleme koji mogu da iskrsku za vreme prezentacije i osmislite način na koji ćete se ponašati, to će vam povećati samopouzdanje i osećaj sigurnosti. Autosugestija takođe može da vam pojača samopouzdanje i smanji stres. Govorite u sebi: Ja ovo mogu da izvedem bez problema, ja ima punu kontrolu, publika uživa. Za vreme prezentacije napravite pauzu za vodu, uzmite vazduh duboko i koncentrišete se na najnapetiji deo svog tela, opustite ga lagano. Ne treba se osloboditi straha i tenzije nego kontrolom usmeriti tu energiju u koncentraciju i izražajnost koja ne treba da vas koči nego da pojača vašu moć prezentovanja. Vizuelizacijom takođe možete da doživite iskustvo uspeha u onome što ćete raditi pre nego se dogodi. Taj osećaj postignutog uspeha će vam ojačati samopouzdanje. Uz pomoć ovih tehnika vizualizacije vi ćete uspeti da steknete iskustvo koje još nemate i na taj način se smirite i dopustite vašem adrenalinu da na zdrav način podigne vaše sposobnosti a ne da ih blokira. Većina uspešnih ljudi koristi neku ili sve od pobrojanih tehnika vizualizacije u kontroli stresa.



10 SAVETA VORENA BAFETA ZA USPEH U BOGAĆENJU

Voren Bafet je verovatno najpoznatiji i najcenjeniji investitor svih vremena. Bafet je takođe poznat po svom narodnom šarmu i svojim nezabornim citatima o umetnosti ulaganja.

Kada nameravate da stignete do vrha planine, obično je pametno da pomno pratite otiske onih koji su se uspešno popeli pre vas. Vaše šanse za uspeh ulaganja mogu se eksponencijalno povećati ako naučite i primenite Bafetove najbolje savete za investiranje.

1. Nikada ne gubite novac

Jedan od najpopularnijih saveta Bafeta je sledeći: „Pravilo br. 1: Nikada ne gubite novac. Pravilo br. 2: Nikad ne zaboravi pravilo br. 1.”

Ako radite sa gubitkom, mnogo je teže da se vratite tamo gde ste počeli, a kamoli da zaradite dobitak.

2. Kupujte visoku vrednost po niskoj ceni

U pismu akcionara Berkšir Hataveju iz 2008. godine (njegova kompanija), Bafet je podelio još jedan ključni princip: „Cena je ono što plaćate; vrednost je ono što dobijate.” Gubitak novca može da se desi kada platite cenu koja ne odgovara vrednosti koju dobijate - na primer kada plaćate visoku kamatu na dug kreditne kartice ili trošite na stvari koje ćete retko koristiti. Umesto toga, živite skromno kao Bafet tražeći prilike da dobijete više vrednosti po nižoj ceni. „Bilo da govorimo o čarapama ili akcijama, volim da kupujem kvalitetnu robu kada je na popustu”, napisao je Bafet.

3. Formirajte navike zdravog novca

U obraćanju 2007. na Univerzitetu Florida, Bafet je rekao: „Većina ponašanja je uobičajena, i kažu da su lanci navika suviše lagani da bi se osetili dok ne postanu preteški da bi se prekinuli. Radite na izgradnji pozitivnih novčanih navika i razbijanju onih koje štete vašem novčaniku.

4. Izbegavajte dugove, posebno dug kreditne kartice

Bafet je izgradio svoje bogatstvo tako što je kamata zarađivala za njega - umesto da on radi da bi platio kamatu, kao što većina ljudi radi. „Video sam da više ljudi propada zbog pozajmljivanja novca nego zbog alkohola”, rekao je Bafet u govoru 1991. na Univerzitetu Notr Dam.

„Zaista vam ne treba takva pomoć kao što je kredit. Ako ste pametni, zaradićete mnogo novca bez pozajmljivanja.” Bafet je posebno oprezan prema kreditnim karticama. Njegov savet je da ih izbegavate u potpunosti. „Kamatne stope su veoma visoke na kreditne kartice”, rekao je jednom Bafet. „Ponekad su 18% a ponekad su i preko 30%. Da sam pozajmio novac pod tim kamatama bio bih odavno švorc.

5. Uvek držite gotovinu pri ruci

Još jedan ključ za osiguranje sigurnosti je da uvek imate gotovinske rezerve pri ruci. „Uvek održavamo najmanje 20 milijardi dolara - i obično mnogo više - u gotovinskim ekvivalentima”, rekao je Bafet u godišnjem izveštaju Berkšir Hataveja za 2014. Preduzeća i pojedinci često podlegnu iskušenju da ulože likvidnu gotovinu u investicije a to je greška. „Gotovina je za posao kao kiseonik za pojedinca: nikada se ne razmišlja o njoj kada je prisutna, a postaje vam jedina stvar na umu kada je odsutna”, rekao je Bafet. „Kada vam računi dospeju, samo gotovina je zakon. Ne krećite nikuda bez keša.”

6. Investirajte u sebe

Čuvana je Bafetova rečenica: „Investirajte u sebe koliko god možete. Vi ste vaše daleko najveće bogatstvo.” On je ponovio ta osećanja u intervjuu za CNBC kada je rekao: „Sve što uradite da poboljšate sopstvene talente i učinite sebe vrednijim biće isplaćeno u smislu odgovarajuće, realne kupovne moći. I ti prinosi su veliki. „Sve što uložite u sebe, vratiće vam se desetostruko”, rekao je Bafet. I za razliku od druge imovine i investicija, „niko vam to ne može opozovati i niko vam tu vrednost ne može ukrasti.

7. Učite o upravljanju sa novcem

Deo ulaganja u sebe trebalo bi da bude učenje o upravljanju sa novcem. Kao investitor, veliki deo Bafetovog posla sastoji se u ograničavanju izloženosti i minimiziranju rizika. A „rizik dolazi od toga što ne znaš šta radiš”, rekao je Bafet u intervjuu Forbsu. Što više znate o ličnim finansijama, to ćete imati više sigurnosti dok rizikujete na minimum. Bafet uvek savetuje da se aktivno obrazujete o ličnim finansijama. „Svaki dan idite na spavanje pametniji nego kada ste se probudili.”

8. Izaberite jeftine indeksne fondove za svoj portfolio

Iako se veliki deo Bafetove mudrosti i saveta gra-

niči sa filozofskim, on je takođe dao neke korisne savete koje skoro svako može da primeni. Na primer, Bafet poziva prosečnog investitora da kupi indeksne fondove. „Stavite 10% gotovine u kratkoročne državne obveznice i 90% u veoma jeftin S&P 500 indeksni fond”, napisao je u svom pismu akcionarima Berkšir Hataveja iz 2013. Bafet je godinama davao ovaj savet. „Ako ste investirali u indeksni fond sa veoma niskim troškovima — u koji ne ulažete novac odjednom, već u proseku za više od 10 godina — proći ćete bolje od 90% ljudi koji počnu da ulažu u isto vreme ”.

9. Vratite deo svog bogatstva društvu.

Prema Forbsu, Bafet je jednom rekao: „Ako ste među 1% najsrećnijeg dela čovečanstva, duguju ostatku čovečanstva da razmišljate o tih ostalih 99%.” I kao član tog kluba 1% bogatih i sam, Bafet smatra da je važno da veći deo svog bogatstva daruje društvu. Zajedno sa osnivačem Majkrosofta Bilom Gejtsom, Bafet je osnivač udruženja The Giving Pledge, u kojem je više od 100 milijardera dalo obećanje da će najveći deo svojih bogatstava darovati društvu. Iako možda niste milijarder, ipak je važno da deo svoje zarade vratite društvu.

10. Gledajte na novac kao na dugoročnu igru

Bafet je jednom rekao: „Neko danas sedi u senci jer je neko davno zasadio drvo. I to je istina. Sadnja i negovanje semena finansijskog uspeha sada napraviće vam zavetrinu u kojoj ćete uživati kasnije u životu. Ta nijansa može uključivati slobodu od dugova, sigurno penzionisanje ili mogućnost da pokrijete troškove fakulteta za svoju decu. Takav dugoročni pogled na novac je ključan za Bafetove odluke o ulaganju. U svom pismu akcionarima iz 2014. rekao je da ljudi treba da „ulažu sa višedecenijskim horizontom... Njihov fokus treba da ostane fiksiran na postizanju značajnih dobitaka u kupovnoj moći tokom svog životnog veka ulaganja”. On je pozvao investitore da se ne fokusiraju na trenutke nestabilnosti berze ili ekonomske krize i da gledaju dugoročnu perspektivu investicija. Izgradnja istinskog bogatstva i finansijske sigurnosti zahteva vreme i verovatno ćete se na tom putu susresti sa finansijskim izazovima. Ali gledanje na svoje finansije kao na doživotni poduhvat može vam pomoći da ostanete na kursu uprkos poteškoćama. To vam daje finansijsku osnovu koja će dugoročno trajati.



DŽEK KENFILD

SAMOUVERENOST JE PRIMARNO IZGRAĐENA OD DVE STVARI, OSEĆANJA DA SMO VOLJENI I OSEĆANJA DA SMO SPOSOBNI.

DŽEK KENFILD

Čitava priča o unutrašnjoj lepoti neke osobe je u stvari priča o ljubavi i verovanju u sebe. Lep si onoliko koliko voliš i veruješ u sebe. Da li to znači da onaj ko ne voli i ne veruje u sebe nije lep? Nije lep onoliko koliko bi mogao da bude. Koliko ste lepi kao osoba? A koliko ste moćni? Na oba pitanja odgovoriću vam kada saznam koliko verujete u sebe i koliko sebe volite.

Nesiguran čovek je onaj koji ne veruje dovoljno u svoju ličnost i ne voli sebe koliko bi trebalo pa zato nije ni moćan ni lep koliko bi mogao da bude. Zašto je onda većina ljudi nesigurna kada svi žele da budu lepi i moćni? Zbir niske životne energije, male smelosti i mlakog oduševljenja ljudskom ličnošću pokazuje total nesigurnosti jedne osobe. Mala snaga, mala hrabrost, mala ljubav jednako nesigurnost. Ali ko vam to oduzima životnu energiju lava kojom se osvaja kraljevska snaga ličnosti? Ko vam umanjuje hrabrost za život u vašem jedinom nastupu na planeti zemlji? I ko vas sprečava da se oduševite svojom ličnošću, najrazvijenijim oblikom života u poznatom kosmosu? Najveća ljudska slabost proizvodi se u sudaru između straha od neuspeha, sumnje u sopstvenu sposobnost i male oduševljenosti sopstvenom egzistencijom. Na sreću to je stečena a ne urođena slabost i može se eliminisati iz vašeg života. Kako? Proizvodnjom najveće ljudske snage koja se rađa u braku između vaše željene slike o sebi i ljubavi prema toj ličnosti koja postajete. Čovek koji osmisli svoju idealnu ličnost i zaljubi se u nju toliko da je spreman da plati svaku cenu da bi je ostvario jeste moćan čovek. I tu sliku i tu ljubav proizvodite samo vi, dakle ljudska snaga se nalazi u vašim rukama. Pa zašto onda prihvatate svoju nesigurnost i zašto je ne proterate iz svoje ličnosti? Opet zbog sumnje da ste to u stanju da uradite i zbog straha od pokušaja i neuspeha. Kažete plašite se neuspeha. A šta je ova nesigurnost sa kojom živite, uspeh? To je samo slabost. Ne prijatelji moji, to je siguran životni poraz i to poraz sa belom zastavom i megafonom u koji vičete: Ja sam čovek koji ne veruje u samoga sebe jer mislim da sam nesposoban da uspem. Ja sam čovek koji malo voli samoga sebe jer mislim da malo vredim. Biti nesiguran u sebe, dakle ne verovati u svoje sposobnosti i ne voleti svoje vrednosti znači ne biti nikada zaljubljen u sebe. Kako možete da živite sa samim sobom a da niste zaljubljeni u sebe? Kako mislite da će se iko drugi zaljubiti u vas ako vi koji ste sa samim sobom najviše vremena i najbolje sebe poznajete niste to uspeali? Ko će to da primeti vrednosti vaše ličnosti sa strane ako vi kao čovek iznutra, iz prve ruke niste bili u stanju da ih otkrijete? Zar u vama nema ništa lepo i vredno da se možete time oduševiti? A šta ćete to svetu pokazati kad se svega u sebi stidite ili se barem ničim u sebi ne ponosite? Ova apsurdna pitanja koja odslikavaju sav besmisao i tragi-komičnost ljudske nesigurnosti nisu ni najmanje preterana i nerealna. Ljudi se stide svoje nesigurnosti, teže da je sakriju, varaju čak i sebe da ona ne postoji, sve rade samo ne ono što treba, ne trude se da eliminišu taj deo gubitničkog genetskog lanca iz svoje ličnosti. Hoću zato da zapišete idealnu sliku svoje ličnosti, stavite sve svoje snove i želje, sve svoje ljubavi i strasti u taj prelepi lik koji će ukasiti ovaj svet i oplemeniti život i gledajte ga svako veče dok ga istinski ne zavolite. Ta kraljevska osoba to ste vi, vaša najbolja verzija i potrebno je samo da se zaljubite u nju kako biste joj dali neophodno pogonsko gorivo za realizaciju. Čujete li: Proizvodnja vaše uspešne ličnosti počinje kada se zaljubite u nju. Šta čekate?



Čitava priča o unutrašnjoj lepoti neke osobe je u stvari priča o ljubavi i verovanju u sebe. Lep si onoliko koliko voliš i veruješ u sebe. Da li to znači da onaj ko ne voli i ne veruje u sebe nije lep? Nije lep onoliko koliko bi mogao da bude. Koliko ste lepi kao osoba? A koliko ste moćni? Na oba pitanja odgovoriću vam kada saznam koliko verujete u sebe i koliko sebe volite. Nesiguran čovek je onaj koji ne veruje dovoljno u svoju ličnost i ne voli sebe koliko bi trebalo pa zato nije ni moćan ni lep koliko bi mogao da bude. Zašto je onda većina ljudi nesigurna kada svi žele da budu lepi i moćni? Zbir niske životne energije, male smelosti i mlakog oduševljenja ljudskom ličnošću pokazuje total nesigurnosti jedne osobe. Mala snaga, mala hrabrost, mala ljubav jednako nesigurnost. Ali ko vam to oduzima životnu energiju lava kojom se osvaja kraljevska snaga ličnosti? Ko vam umanjuje hrabrost za život u vašem jedinom nastupu na planeti zemlji? I ko vas sprečava da se oduševite svojom ličnošću, najrazvijenijim oblikom života u poznatom kosmosu? Najveća ljudska slabost proizvodi se u sudaru između straha od neuspeha, sumnje u sopstvenu sposobnost i male oduševljenosti sopstvenom egzistencijom. Na sreću to je stečena a ne urođena slabost i može se eliminisati iz vašeg života. Kako? Proizvodnjom najveće ljudske snage koja se rađa u braku između vaše željene slike o sebi i ljubavi prema toj ličnosti koja postajete. Čovek koji osmisli svoju idealnu ličnost i zaljubi se u nju toliko da je spreman da plati svaku cenu da bi je ostvario jeste moćan čovek. I tu sliku i tu ljubav proizvodite samo vi, dakle ljudska snaga se nalazi u vašim rukama. Pa zašto onda prihvatate svoju nesigurnost i zašto je ne proterate iz svoje ličnosti? Opet zbog sumnje da ste to u stanju da uradite i zbog straha od pokušaja i neuspeha. Kažete plašite se neuspeha. A šta je ova nesigurnost sa kojom živite, uspeh? To je samo slabost. Ne prijatelji moji, to je siguran životni poraz i to poraz sa belom zastavom i megafonom u koji vičete: Ja sam čovek koji ne veruje u samoga sebe jer mislim da sam nesposoban da uspem. Ja sam čovek koji malo voli samoga sebe jer mislim da malo vredim. Biti nesiguran u sebe, dakle ne verovati u svoje sposobnosti i ne voleti svoje vrednosti znači ne biti nikada zaljubljen u sebe. Kako možete da živite sa samim sobom a da niste zaljubljeni u sebe?

Kako mislite da će se iko drugi zaljubiti u vas ako vi koji ste sa samim sobom najviše vremena i najbolje sebe poznajete niste to uspeali? Ko će to da primeti vrednosti vaše ličnosti sa strane ako vi kao čovek iznutra, iz prve ruke niste bili u stanju da ih otkrijete? Zar u vama nema ništa lepo i vredno da se možete time oduševiti? A šta ćete to svetu pokazati kad se svega u sebi stidite ili se barem ničim u sebi ne ponosite? Ova apsurdna pitanja koja odslikavaju sav besmisao i tragi-komičnost ljudske nesigurnosti nisu ni najmanje preterana i nerealna. Ljudi se stide svoje nesigurnosti, teže da je sakriju, varaju čak i sebe da ona ne postoji, sve rade samo ne ono što treba, ne trude se da eliminišu taj deo gubitničkog genetskog lanca iz svoje ličnosti. Hoću zato da zapišete idealnu sliku svoje ličnosti, stavite sve svoje snove i želje, sve svoje ljubavi i strasti u taj prelepi lik koji će ukasiti ovaj svet i oplemeniti život i gledajte ga svako veče dok ga istinski ne zavolite. Ta kraljevska osoba to ste vi, vaša najbolja verzija i potrebno je samo da se zaljubite u nju kako biste joj dali neophodno pogonsko gorivo za realizaciju. Čujete li: Proizvodnja vaše uspešne ličnosti počinje kada se zaljubite u nju. Šta čekate?

KORISTI OD UPRAVLJANJA KARIJEROM ZA ORGANIZACIJU

- ✓ **Bolje korišćenje unutrašnjih potencijala zaposlenih**
- ✓ **Očuvanje kvalitetnih ljudskih potencijala u organizaciji (zadržavanje sposobnih)**
- ✓ **Bolja "alokacija" briga da svaki zaposleni zauzima ono radno mesto i obavlja one poslove koji najbolje odgovaraju njihovim potencijalima i kompetencijama**
- ✓ **Povećanje indentifikacije i lojalnosti zaposlenih**
- ✓ **Povećanje zadovoljstva zaposlenih**
- ✓ **Smanjenje fluktuacije i odsustvovanja sa posla**
- ✓ **Povećanje osećaja sigurnosti posla, dugoročna perspektiva**
- ✓ **Jačanje motivacije za veća zalaganje učenje novih veština i razvoj sposobnosti**
- ✓ **Obezbeđenje sukcesije za ključne poslove u organizaciji**

