

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



Mentor upravljanje

Kako da smanjite nezadovoljstvo i nisku motivaciju zaposlenih



Mentor timski rad

Vežba -
Usaglašavanje timskih prioriteta



Kako da...

Kako da proverite svoju lidersku etičnost?



CCM #50



CLOUD COACHING WORKSHOP

5 базичних менаџерских вештина за повећање продуктивности и мотивисаности запослених

- Презентација
- Продуктиван састанак
- Мотивација запослених
- Делегирање
- Кориговање лошег учинка и понашања

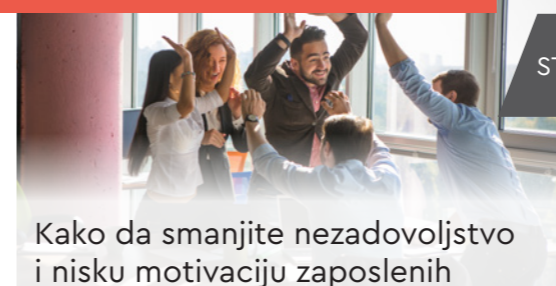
Погледајте демо филмове са описом вештина на <http://cloudcoachingmagazine.pks.rs/ccworkshop/>

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

Kako da smanjite nezadovoljstvo i nisku motivaciju zaposlenih

MENTOR - TIMSKI RAD



STR 5

Vežba - Usaglašavanje timskih prioriteta

MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



STR 9

Stvaranje lojalnih klijenata kroz prodajni proces

POBEDNIČKI MENTALITET



STR 13

3 razloga zašto treba da izgradite kulturu Razvojnog mentaliteta

MENTALNI FITNES



STR 17

Živite kao da vam je svaki dan poslednji a učite kao da nikada nećete umreti.

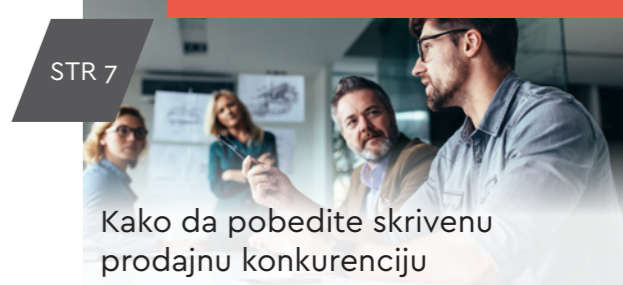
MENTOR - KOMUNIKACIJA



STR 3

Kako da uvek uspostavite uspešnu komunikaciju?

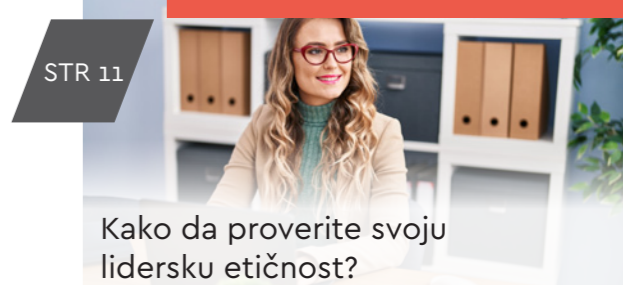
MENTOR - PRODAJA



STR 7

Kako da pobedite skrivenu prodajnu konkurenciju

KAKO DA



STR 11

Kako da proverite svoju lidersku etičnost?

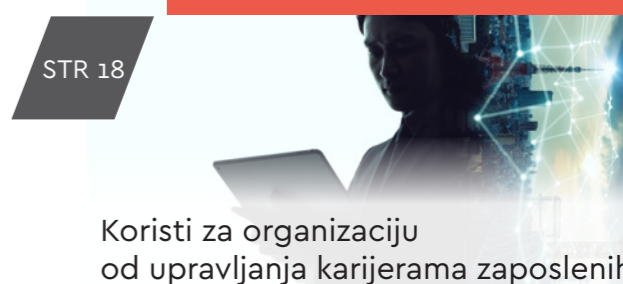
UZORNI MODEL



STR 15

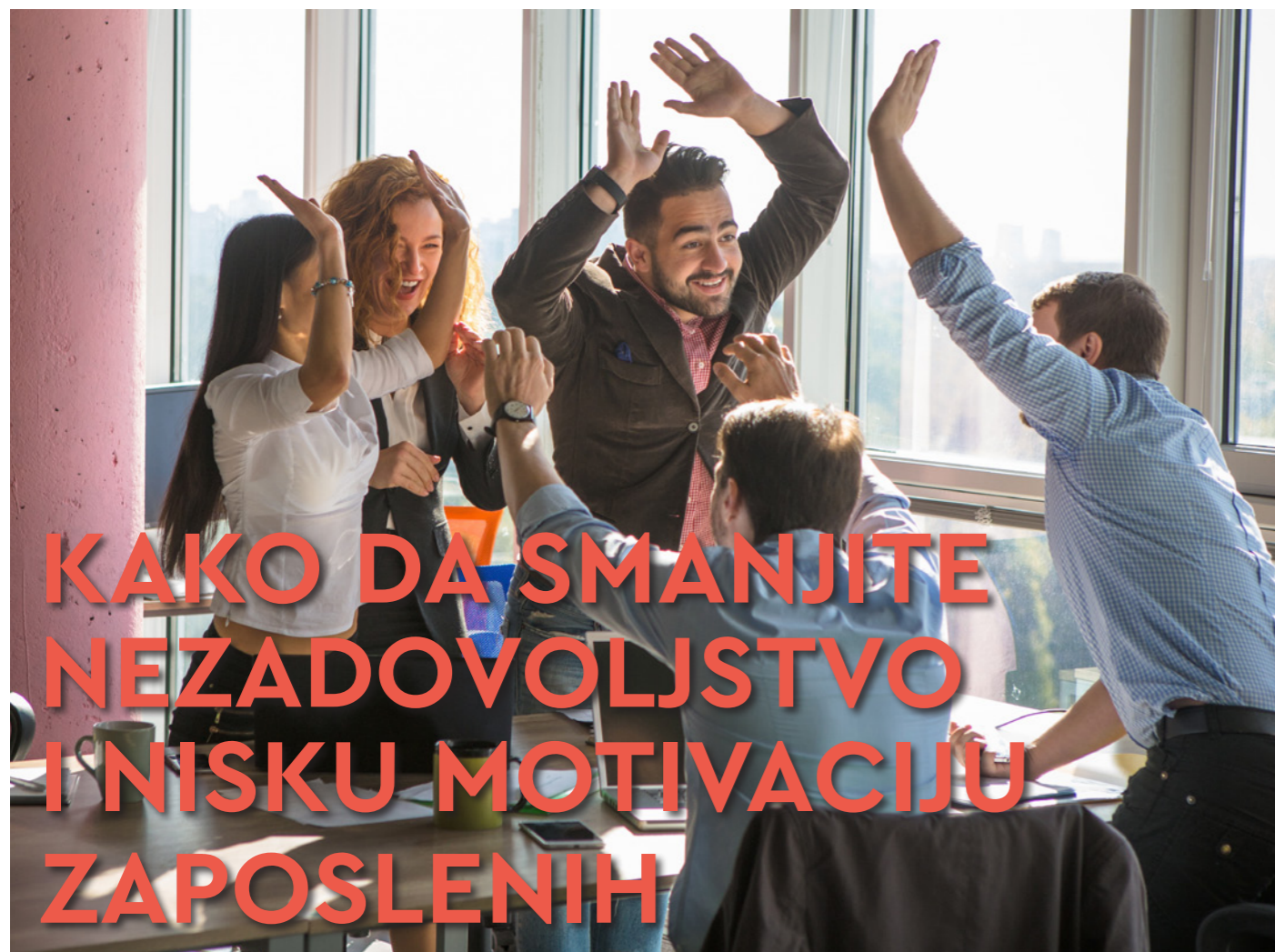
5 stvari koje pravi lideri rade svaki dan, po mišljenju Henrija Forda

INFOGRAFIK



STR 18

Koristi za organizaciju od upravljanja karijerama zaposlenih



ADAMSOVA TEORIJA JEDNAKOSTI

ŠTA

Potreba da se u pravednu ravnotežu dovedu zahtevi posla koje stavljate pred zaposlene ili inputi i kompenzacije koje zaposleni primaju ili outputi je postala prava noćna mora lidera.

ZAŠTO

Zato što na testovima za utvrđivanje zadovoljstva zaposlenih ovaj aspekt posla gotovo uvek dobija nisku ocenu. Zato što vam čuvena Adamsova teorija jednakosti može pomoći da na jednostavan način izbalansirate inpute i outpute zaposlenih i povećate stepen njihovog zadovoljstva na poslu što u krajnjem ishodu vodi jačim i produktivnijim odnosima sa zaposlenima i njihovoj većoj motivaciji i posvećenosti.

KAKO

Adamsova teorija je izgrađena na verovanju da zaposleni postaju demotivisani u odnosu na svoj posao i na svog poslodavca ako osećaju da su njihovi inputi (angažovanje) mnogo veći od outputa (nagrade).

Zaposleni na taj „nepravedni“ disparitet odgovaraju na različite načine uključujući:

- ▶ Nisku motivaciju
- ▶ Smanjenje radnih napora (sve do nivoa koji zaposleni smatra paritetnim u odnosu na nagrade koje prima)
- ▶ Otvoreno izražavanje nezadovoljstva
- ▶ Umanjene lojalnosti sve do „diverzija“
- ▶ Nanošenje štete poslodavcu

Percepcija zaposlenog uključuje sledeće faktore na koje i poslodavac ili menadžer treba da obrate pažnju kako bi ih s vremena na vreme doveli u ravnotežu.

Inputi:

- ▶ Naporan rad → Lojalnost → Posvećenost → Veštine
- ▶ Sposobnost → Fleksibilnost → Tolerancija → Entuzijazam
- ▶ Poverenje u lidere → Podrška kolegama → Požrtvovanje ...

Outputi:

- ▶ Finansijske nagrade (plata, bonusi, benefiti i sl) → Priznanja → Reputacija
- ▶ Odgovornost → Osećaj postignuća → Pohvale
- ▶ Stimulansi → Osećaj napredovanja i personalnog razvoja → Sigurnost posla



Poslodavci i menadžeri treba da se fokusiraju na ostvarivanje zdravog balansa između ovih faktora u pokušaju da postignu pravednu jednakost ali balans koji će zaposleni po njegovom viđenju smatrati pravednim. Pojedini faktori se mogu kvantifikovati i lako dovesti u balans ali prava veština je potrebna da bi se usaglasili faktori kao što su posvećenost i priznanja recimo ili lojalnost i sigurnost posla. Za početak zapišite jedne i druge faktore i utvrdite gde postoji najveći procep sa strane inputa pa pojačajte odgovarajuće outpute. Pošto je novca uvek nedovoljno treba da se fokusirate na ne novčane kompenzacije koje su zaposlenima itekako važne. Mada pričaju samo o novcu kao najvažnijoj nadoknadi zaposleni su ipak po istraživanjima izdvojili kao dva najveća motivatora:

- ▶ osećanje da su PRIZNATI i CENJENI

Nemojte potceniti potrebu ljudi da se njihov naporan rad i sposobnost primete, priznaju i pohvale jer to po njihovom najdubljem osećanju najčešće predstavlja pravednu nagradu za uloženi napor i dovodi inpute i outpute u ravnotežu.

KADA

Nezadovoljstvo zaposlenih i njihova niska motivacija ne mogu da čekaju sutra.

Zašto:

Čovek koji ne radi iz ljubavi prema poslu nego iz ljubavi prema novcu neće napraviti ni mnogo novca ni pronaći mnogo zadovoljstva u životu.

Čarls Švab

KAKO DA UVEK USPOSTAVITE USPEŠNU KOMUNIKACIJU?

PROAKTIVNA KOMUNIKACIJA JE POBEDNIČKA KOMBINACIJA

ŠTA

Šta je proaktivna komunikacija? Proaktivna komunikacija je kada sprečavate probleme umesto da ih rešavate. Rešavate pritužbe pre nego što su vam upućene. Proaktivna komunikacija je planirana, fleksibilna i efikasnije postiže ciljeve.

ZAŠTO

Zato što je proaktivna komunikacija osnov za stvaranje proaktivne radne sredine a ona je osnov za kontinuirano podizanje produktivnosti.

KAKO

Postoji nekoliko jednostavnih koraka koje možete preduzeti da biste prešli na proaktivniji način komunikacije

1. Dajte sebi vremena

Prva stvar koju morate učiniti da biste postali proaktivni je da sebi date vremena za planiranje, razmišljanje, postavljanje teških pitanja. Čitav proces razvoja proaktivnijeg pristupa komunikaciji će potrajati pa se potrudite da to uključite u svoje planiranje. Na primer, ako želite da razvijete komunikacione strategije za 2022., ovaj proces treba da počne u avgustu ili septembru 2021. Efikasna komunikacija nije nešto što se može izgraditi za mesec dana.

2. Shvatite gde ste sada

Da biste efikasno pokretali komunikaciju u budućnosti, morate da razumete gde ste sada i

šta se desilo u prošlosti. Ne možete poboljšati situaciju ako ne znate koji su problemi.

Prođite kroz sveobuhvatnu reviziju komunikacije i analizu rizika. Shvatite šta funkcioniše, a šta ne u vašem trenutnom podešavanju. Uverite se da razumete koje prepreke i mogućnosti stoje na vašem putu. Utvrdite da li postoje neke konkretne promene koje možete učiniti da biste poboljšali svoju situaciju ili je to samo pitanje ublažavanja rizika? Sa kim ćete najverovatnije razgovarati? Kako želite da se sa njima komunicirate? Kakve informacije žele? Kakve im informacije trebaju? Koliko trenutno imaju svest o poslovno kritičnim pitanjima? U ovom trenutku takođe morate biti potpuno jasni o sveobuhvatnim poslovnim i komunikaci-



onim ciljevima. Ovi ciljevi komunikacije treba da igraju značajnu ulogu u pomaganju vašem poslovanju da postigne svoje strateške ciljeve.

3. Uključite sve

U većini organizacija, ako projekat želi da funkcioniše, potrebno je da ga usvoje i zagovaraju viši lideri. Najlakši način da se uključite je da se konsultujete sa ključnim akterima i radite sa njima kako biste zajedno razvili vaš plan komunikacije. Organizujte brojne sastanke licem u lice sa svojim zainteresovanim stranama i koristite ih za:

- Razgovarajte o predstojećim prioritetima u odeljenju
- Navedite trenutne izazove unutar tima

- Odredite ključne projekte na kojima će raditi tokom sledeće godine i kojima će biti potrebna komunikaciona podrška
- Pitanja o prioritetima i pretpostavke za osporavanje
- Razumeti njihovu publiku i ključne poruke
- Definišite SMART ciljeve
- Potvrdite vremenski okvir projekta
- Dobijte naznaku budžeta (ako ga ima)

Svi ovi elementi će vam pomoći da predvidite potrebu, ponuditi strateške savete i, što je najvažnije, napisati detaljne planove kampanje za svakog aktera.

4. Znajte kuda idete

Nakon što je vaše istraživanje završeno, važno

vanje kada nastanu. Uverite se da imate jasnu komunikacionu strukturu kako biste osigurali stalan protok informacija. Pokrenite planiranje scenarija da biste videli koliko dobro vaše metode funkcionišu. Shvatite ko će i kako voditi vašu komunikaciju (koje platforme imate? Postoje li alternative?).

5. Znajte kada to radite

Napravite kalendar kampanje tako da bude jasno koji se projekti prikazuju. Ima li preklapanja? Postoje li četiri kampanje u istoj nedelji? Ima li mrtvog perioda sredinom jula? Uverite se da ste naveli sve važne događaje za koje ćete možda moći da prekinete komunikaciju (godišnji ili kvartalni rezultati, gradske skupštine, ceremonije dodele nagrada, godišnjice). Rasporedite svoju komunikaciju ravnomerno tokom cele godine tako da imate stalan protok informacija i da vaš tim ne bude preopterećen. Razvijte alatku za praćenje kampanja kako biste prikazali status svakog projekta. Koristite ga na sastancima tima da istaknete i rešite probleme pre nego što se razviju.

6. Dajte sebi prostora za procenu

Svi planovi kampanje treba da imaju jasne mere evaluacije. Morate pratiti svaki element vaše komunikacije da biste:

- a) postigli ono što ste naumili
- b) izmenili sve elemente koji ne funkcionišu
- c) pokazali svoje vrednosti svojim ključnim akterima.

Biti proaktivan u komunikaciji nije lako. U većini slučajeva, vi i vaš tim ćete morati da preduzmete ogromne promene u kulturi - ne samo u načinu na koji radite, već i u načinu na koji radite sa drugim ljudima. Iako se čini kao puno posla, vrednost izdvajanja vremena za planiranje komunikacije ne može se potceniti.

KADA

Budući da živimo i eri komunikacija budite adekvatni svom vremenu sad odmah.

Zašto:

Kada mi stremimo da budemo bolji nego što jesmo, sve oko nas takođe postaje bolje.

Paolo Kueljo

VEŽBA - USAGLAŠAVANJE TIMSKIH PRIORITETA

OVA VEŽBA POMAŽE DA SE USAGLAŠE PRIORITETI POSLA I DA SE POJASNI ŠTA JE TO ŠTO TIM LIDER OČEKUJE OD SVOJIH SARADNIKA A ŠTA ČLANOVI TIMA OČEKUJU OD SVOG LIDERA.



Ova aktivnost je korisna za određivanje prioriteta, definisanje poslovnih zadataka, postavljanje standarda rada i usaglašavanje radnih zadataka i prioriteta u organizaciji. Na ovaj način se mogu izbeći nerazumevanja u pogledu očekivanja menadžera od tima i obrnuto, kao i nerazumevanja u pogledu opisa posla i radnih standarda koji se zahtevaju.

CILJ

- Posle završetka moći ćete da:
 - Formirate zajedničku listu prioriteta**
 - Preciznije definišete standarde posla i učinka**
 - Bolje razumete potrebe i zahteve svojih saradnika**

METOD

- ✓ Napravite u prvoj koloni listu najvažnijih poslova koje treba da obavite na svom radnom mestu.
- ✓ Upišite odgovarajuće brojeve u kolonu broj 2. prema važnosti poslova počev od 1 kao najvećeg prioriteta.
- ✓ Potom u trećoj koloni napravite listu najvažnijih poslova koje vaš tim treba da obavi ali tako što ćete se potruditi da napišete ono što vi mislite da vaš tim smatra najvažnijim poslovima.
- ✓ Potom napišite listu prioriteta pored tih poslova u koloni četiri ali opet tako kao što bi to vaš tim vrednovao.
- ✓ Pročitajte naglas najvažnije prioritete iz kolona 1 i 3.
- ✓ Identifikujte neslaganja u vašim prioritetima i prioritetima vašeg tima

ZAKLJUČAK

Analizirajte razloge neslaganja.

Postavite pitanje sebi šta biste mogli da uradite da bi uklonili razlike u očekivanjima i percepciji posla između vas i tima. Rešenja zapišite u koloni akcioni plan i sprovedite ih u delo.

DODATAK

Zatražite od svih članova svog tima da napišu pet prioriteta njihovog posla i da ih ocene prema važnosti počev od 1 kao najvećeg prioriteta. Uporedite njihove prioritete sa onim što ste vi pretpostavili i pronađite zajednički imenitelj. Ponovite sva tri koraka iz zaključka.

LISTA PRIORITETA

Vaši prioriteti	Rejting prioriteta	Timski prioriteti	Rejting prioriteta

Akcioni plan



KAKO DA POBEDITE SKRIVENU PRODAJNU KONKURENCIJU

**POSTANITE SAVETNIK ZA UNAPREĐENJE
A NE PRODAVAC**

ŠTA

Kako vam promena prodajnog stava može pomoći da pobedite skrivenu konkurenciju zbog koje ne postižete najveći broj prodaja.

ZAŠTO

Zato što najveći broj prodajnih prezentacija završi sa neuspehom zbog suočavanja sa opasnom konkurencijom, načinom na koji su vaši potencijalni kupci obavljali svoj posao pre negu su vas sreli.

KAKO

Za početak zapišite koja je vaša najveća konkurencija u prodaji. Bez obzira koju kompaniju ste napisali, niste u pravu. Jer bez obzira u kojoj industriji radite, bez obzira koliko dugo prodajete, najveća konkurencija sa kojom se suočavate u prodaji je status kvo. Status Kvo u smisli rutine koju vaš potencijalni klijent sada obavlja ili načina na koji obavlja posao - to je ključni izazov koji morate da prevaziđete u prodaji. Kada prepoznate ovu univerzalnu istinu imate šansu da postanete mnogo efikasniji u svojim prodajnim naporima. Da bismo zaista razumeli zašto vam je Status Kvo tako veliki konkurent istražićemo malo psihologiju donošenja odluka. Prema psiholozima: Kada napravimo izbor ili zauzmemo stav, mi se susrećemo sa ličnim i međuljudskim pritiscima da nastavimo da se ponašamo u

skladu sa tom odlukom i da joj budemo posvećeni. Ti pritisci će nas dovesti do toga da u budućnosti tragamo uporno za načinima koji opravdavaju našu raniju odluku. Pogledajmo kako se ovo odražava na prodaju. Vi znate iz prakse koliko je teško nagovoriti potencijalnu osobu da promeni način na koji trenutno radi - čak i ako imate zaista mnogo bolje rešenje. Naša prirodna reakcija je da pokušamo da pokažemo potencijalnom kupcu kako je ono što možemo da ponudimo bolje, kako možemo da im uštedimo novac, kako možemo da im uštedimo vreme i tako dalje. To je greška koju većina prodavaca napravi. Jer što prodavac više pokušava da potkrepi svoju prezentaciju činjenicama i dokazima, to će potencijalni kupac sve jače nastojati da opravda i racionalizuje ono što već radi. Priznanje da su ranije napravili loš (ili manje nego optimalan) izbor, stvorilo bi kod njih osećaj greške i neuspeha u radu. Što je ta disonanca glasnija, potraga za racionalizacijom i doslednošću postaje sve veća. Ovo je posebno tačno ako je doneta odluka javna; što više ljudi zna za odluku, to će osoba koja ju je donela više težiti doslednosti i odupirati se promeni. Na primer, pretpostavimo da prodajete softversko rešenje za koje je dokazano da štedi vreme i novac kompanijama - i to možete dokumentovati. Pozivate šefa IT-a kao ključnu osobu za procenu novih softvera da mu prezentujete benefite. On vam kaže da su razvili sopstveno rešenje koje, prema njegovim rečima, „radi isto što i vaš proizvod“. Dok mu pokazujete karakteristike vašeg programa, on čak priznaje da vaš softver može da radi stvari koje njihov ne može, i da bi im to uštedelo vreme i novac, i da, izvršni direktor bi zaista želeo pristup informacijama koje vaš softver može da obezbedi. Ipak, on neće predložiti da se ta kupovina izvrši. Zašto? Ono što vi ne znate a svi u kompaniji znaju je da se IT direktor (vaš potencijalni klijent) gorljivo zalaže za njegov sopstveni sistem i veliča njegove mogućnosti, a čitava njegova filozofija razvoja se svodi na rečenicu: Zašto kupovati kada možemo sami da kreiramo svoj sistem. Iako intelektualno zna da možda imate bolje rešenje, on će učiniti sve što može da opravda svoju raniju odluku; drugačiji ishod bi izazvao veliki unutrašnji nesklad i nelagodnost. Pa, kako se onda nosite sa ovom situacijom?

1. Prepoznajte da je vaš posao u prodaji da razumete šta ljudi rade - i da radite sa njima kako biste im pomogli da stvari urade bolje.

2. Ne pokušavajte da prodajete tako što ćete pokazati da je vaš proizvod ili usluga bolji od konkurencije (ili šta god drugo oni rade).

Ovo vam možda zvuči nedosledno. Prvo se kaže da treba da im pomognemo da uradi stvari bolje, a onda da ne treba da im pokažemo zašto je naš proizvod bolji od onoga što oni već koriste? Na izgled nedoslednost se rešava sama od sebe kada se udaljite od pokušaja da „prodiate svoj proizvod“ i prebacite fokus na razumevanje šta ljudi rade, zašto rade stvari na taj način i šta se nadaju da će postići u budućnosti. Vaša pitanja treba da budu direktno fokusirana na potencijalnog klijenta - ne na vas. Najbolji način da uskladite ove na izgled kontradiktorne ciljeve je da pokažete potencijalnom klijentu kako možete **POBOLJŠATI** ono što oni već rade. Pokazujući kako možete da poboljšate, u suštini ono što mu kažete je „imate nešto što dobro radi kod vas, i neću da to osporavam ni na koji način. Moj cilj je da vam pomognem da to dobro što već imate učinite još boljim, jer se svaki sistem koji ne napreduje zastareva. Kada primenite pristup za poboljšanje, postićete dve važne stvari. Prvo, pomažete potencijalnom klijentu da zadrži osećaj doslednosti koji će vas učiniti saveznikom. Drugo, počevši sa ovim pristupom, u početku ćete možda napraviti malu prodaju, ali sada ćete otvoriti vrata za veće prodaju u budućnosti i početak dugoročne veze. Najuspešnija prodajna strategija je da se ostvari velika kupovina tako što će početi od male. Skoro svaku malu prodaju je lakše ostvariti jer svrha te male transakcije nije profit. Njena svrha je postizanje poverenja i posvećenosti. Dalje kupovine, čak i mnogo veće, se grade na toj zdravoj osnovi.

KADA

Odmah čim shvatite da vam ova skrivena konkurencija uzima novac iz džepa svakog dana.

Zašto

Bukvalno je tačno da najbolje i najbrže uspevate pomažući drugima da uspeju.

Napoleon Hil

STVARANJE LOJALNIH KLIJENATA KROZ PRODAJNI PROCES

JESTE LI SPREMNI
ZA KLJUČNU TRŽIŠNU BITKU

ŠTA

Efektivni načini za stvaranje lojalnih klijenata.

ZAŠTO

Budući da je lojalnost klijenata glavni izvor obnavljanja posla i povratka klijenata svaki ozbiljan menadžer stavlja odnose sa klijentima među svoje top prioritete. Amateri u prodaji smatraju da je posao završen kada se proizvod ili usluga prodaju, profesionalci znaju da je posao tada tek počeo i poklanjaju toj fazi svoju punu pažnju. To je vreme za izgradnju korisničke lojalnosti, najvažnijeg posla za svakog prodavca. Lojalnost je postignuta kada imate klijenta koji ostaje uz vas i kada ga vaša konkurencija mami boljim ponudama iz prostog razloga što su vaši međuljudski i profesionalni odnosi jači. Iako su cene sa kojima konkurencija nastupa bolje vaš klijent se odlučuje za vas zbog izgrađenog poverenja, zbog zadovoljstva u obavljanju posla sa vama, zbog prethodnih dodatnih vrednosti

koje ste mu pružali i zbog osećanja «prijateljske» obaveze prema vama lično.

KAKO

Takva vrsta lojalnosti se izgrađuje na više načina a mi ćemo pomenuti neke od njih.

Isporučujte uvek ono što ste obećali i uvek malo više od toga. Postoji zlatna izreka među prodavcima «**manje obećaj više isporuči**». Na žalost većina prodavaca radi upravo suprotno, više obećavaju a manje isporučuju i dovode sebe i svoju kompaniju u nepovoljan položaj u odnosu na klijenta. Nije ni čudo što se takvi prodavci brzo prebacuju sa jednog na drugog klijenta rušeći, kao loše vojskovođe, sve mostove za sobom.

Ostanite uvek u vezi sa klijentom. Ključ uspeha u prodaji leži u izgradnji profitabilnih odnosa koji se zasnivaju na vašem stalnom nastojanju da spoznate i zadovoljite potrebe svojih klijenata. A što bolje poznajete svoje klijente to ćete bolje moći da zadovoljite njihove potrebe i da stvorite više lojalnosti. Jedino što garantuje lojalnost vaših klijenata je poverenje koje se stiče doslednim ponovnim kontaktiranjem. Napravite plan kontakata sa klijentima sa konkretnim datumima i pridržavajte ga se dosledno:

- ▶ VIP klijente kontaktirajte 12 puta godišnje
- ▶ Odlične klijente kontaktirajte 8 puta godišnje
- ▶ Prosečne klijente kontaktirajte 4 puta godišnje

Držite uvek otvoren komunikacioni kanal. Nije-dan odnos ne može da se razvija ako ne postoji otvorena i iskrena komunikacija. Držite se prakse povratnih informacija u dužem periodu posle kupovine. Tražite mišljenje kupca o kvalitetu proizvoda, o zadovoljstvu koje mu usluga ili proizvod pružaju, ponudite svoju pomoć u boljem iskorišćenju proizvoda ili implementaciji usluge a naročito ponudite svoju asistenciju u slučaju potrebe za servisiranjem. Menadžeri u razvijenim zemljama uveliko koriste CRM (Customer Relationship Management) softvere koji im omogućavaju da na automatizovan i unapred osmišljen način održavaju veze sa klijentima. CRM softveri su dokazali u praksi da podižu prodaju za 102% a smanjuju troškove prodaje za 31%.

Uvek pružajte doslednu i pravu uslugu. Svaka prodaja je rezultat poverenja – što je veći ste-



pen poverenja to je prodaja bolja. A visok stepen poverenja rezultat je samo jedne stvari: dosledne i prave usluge. Donesite odluku da ćete pružati vrhunsku uslugu svim klijentima koji vam ukažu poverenje kupujući od vas i potom primenjajte sledeće principe za vrhunsko usluživanje klijenata:

- ▶ Postavljajte pitanja i slušajte vaše klijente kako biste u potpunosti razumeli njihove potrebe.
- ▶ Napravite rešenja koja dopunjuju finansijsku strategiju vaših klijenata i koja će im omogućiti da efikasno postignu svoje dugoročne i kratkoročne finansijske ciljeve.
- ▶ Shvatite njihove brige i strahove i steknite njihovo poverenje kao savetnik.
- ▶ Poštujte klijentovo vreme i smanjite njihov trud vašim znanjem, iskustvom i domišljatošću.
- ▶ Koristite vrhunsku tehnologiju za pružanje usluga ali nemojte opterećivati klijente koji nemaju visok nivo poznavanja tehnologije.
- ▶ Komunicirajte redovno i budite preduzimljivi kako bi vaš klijent uvek bio obavešten i kako biste smanjili stres koji se vezuje za neizvesnost.
- ▶ Osigurajte poštovanje rokova i troškova poslovanja.
- ▶ Merite uspeh željom vaših klijenata da vas preporuče.
- ▶ Preuzmite punu odgovornost za sve vaše postupke i uvek budite iskreni.
- ▶ Poboljšavajte kvalitet usluge koju pružate podsticanjem klijenata da daju kritičke ocene vašeg poslovanja.

KADA

Borba za korisničku lojalnost je borba za opstanak. Nemojte da zakasnite na ovu bitku.

Zašto:

Zasigurno najveća nagrada koju život može da ponudi jeste prilika da se naporno radi posao koji je tog napora vredan.

Teodor Ruzvelt

KAKO DA PROVERITE SVOJU LIDERSKU ETIČNOST?

UPOREDITE SVOJU PRAKSU SA KRITERIJUMIMA ETIČKOG LIDERSTVA

ŠTA

Kriterijumi etičkog liderstva.

ZAŠTO

Zato što su etični lideri garancija uspešnog i održivog poslovanja i zadovoljstva i motivacije zaposlenih.

KAKO

Poznato je već da je lični integritet lidera važan element efektivnog liderstva a istovremeno je i kamen temeljac etičkog liderstva. Najjednostavnija definicija integriteta ističe poštenje i doslednost u ispoljavanju ličnih vrednosti i ponašanja. Međutim za praktikovanje etičkog liderstva nije dovoljno samo da se ponašate u skladu sa svojim uverenjima već da vaše vrednosti budu moralne a ponašanje etično. Jer možete imati lidera koji veruje da je manipulisanje drugih radi postizanja boljih rezultata kompanije ispravna praksa i da je dosledno sprovodi. Takvo liderstvo nije etično iako je dosledno. Iz iste priče je i lopov koji krade od organizacije koju smatra moralno korumpiranom te njega ne možemo smatrati osobom od inte-

griteta i etičnim liderom. Ovim smo Robina Huda osudili za neetično liderstvo i baš zato je pisac romana toliko insistirao na visokim etičkim normama čuvenog Šervudskog odmetnika kada su u pitanju njegovi saborci, kao što su pravednost i požrtvovanje za svakog i human odnos prema sirotinji i njihovim ljudskim pravima. Time je opravdavao moralno problematičan metod borbe krađu od velikaša. U modernom biznisu je ipak nedopustivo ponašanje Robina Huda jer bi to značilo opravdavanje recimo podele visokih bonusa zaposlenima na štetu bogatih akcionara. Najčuveniji primer modernog neetičnog ponašanja na štetu akcionara je kompanija Enron u kojoj su deljeni enormni bonusi uz pomoć kojih su desetine menadžera postali dolarski milioneri a kompanija je neslavno završila kao i njeni lideri. Dakle, lider ima integritet samo kada se dosledno ponaša u skladu sa opšte prihvatljivim moralnim normama i principima. Moralno prihvatljiva ponašanja variraju od kulture do kulture ali neka su prihvatljiva globalno kao: lider sledi ista pravila i standarde koje je propisao drugima, pošten i otvoren prenos informacija od značaja svim zaposlenima, držanje datih obećanja i preuzimanje odgovornosti za načinjenu grešku i njeno korigovanje. Međutim nisu samo moralne norme i doslednost važni za praksu etičkog liderstva nego i motivi u pozadini ponašanja ili name-



Kriterijum	Etičko liderstvo	Neetičko liderstvo
Korišćenje liderske moći	Služi sledbenicima i kompaniji	Zadovoljava lične potrebe i karijerističke ciljeve
Integritet liderskog ponašanja	Deluje u skladu sa proklamovanim vrednostima	Radi ono što je najefikasnije za postizanje ličnih ciljeva
Rizik odgovornosti za odluke i akcije	Voljan da preuzme lični rizik i donese neophodne odluke	Izbegava neophodne odluke koje uključuju rizik za lidera
Komunikacija relevantnih informacija	Daje pravovremene i kompletne informacije o događajima, problemima i akcijama	Koristi obmane i iznude da bi uticao na percepciju sledbenika u vezi problema i akcija
Odnos prema kritici i evaluaciji tima i lidera	Ohrabruje kritičku evaluaciju timskih i liderskih akcija radi pronalaženja boljih rešenja	Obeshrabruje svaku kritiku i procenu timskih i liderskih aktivnosti
Razvoj veština i samopouzdanosti sledbenika	Koristi coaching, mentorstvo i eksterne treninge za razvoj sledbenika	Umanjuje značaj razvoja zaposlenih da bi ih držao slabim i zavisnim od lidera

re koje lider ima. Na primer lider može da se ponaša izuzetno ljubazno prema zaposlenima da bi zadobio njihovo poverenje ali da to radi samo iz razloga da bi ih lakše eksploatisao. Ovde je i ponašanje u skladu sa normama i lider je dosledan u ponašanju ali motiv je neetičan i to se ne smatra etičnim liderstvom. Da bi bio etičan lider mora da ima moralne namere (da ne nanosi svesno štetu drugima i poštuje ljudska prava), prihvatljive norme ponašanja i da ih dosledno sprovodi u svakodnevnoj praksi.

Kriterijumi za evaluaciju etičkog liderstva. Centralni aspekt efektivnog liderstva je motivacija sledbenika ili uticanje na njihovu posvećenost poslu i povećanje optimizma za visoke rezultate rada. Povećanje posvećenosti zaposlenih ili njihovo motivisanje da rade sve više i sve efektivnije za istu nadoknadu nameće pred lidera novu etičku dilemu - da li je takav uticaj moralno ispravan. Ova dilema je lako rešiva ako su interesi lidera, sledbenika i kompanije usaglašeni i mogu se ostvariti kroz aktivnosti koje neće ići na štetu nijedne od strana u

procesu. Ipak u mnogim slučajevima to nije tako i lider mora recimo da stvori entuzijazam kod sledbenika za rizičnu strategiju ili projekat, da utiče na sledbenike da menjaju svoja uverenja i vrednosti ili da sprovede odluke koje će biti na korist jednih a na štetu drugih sledbenika i slično. Proučavajući ovaj aspekt etičkog liderstva stručnjaci su utvrdili kriterijume koji omogućavaju lideru da razreši ovu dilemu na etičan način.

KADA

Onda kada prepoznate da se prema ljudima i organizaciji ponašate neetično i osetite stid.

Zašto:

Da li ja izgrađujem svoje ljude ili ih koristim za izgradnju svojih snova?
Fred Smit, osnivač Fedex-a

3 RAZLOGA ZAŠTO TREBA DA IZGRADITE KULTURU RAZVOJNOG MENTALITETA

OTKRIVEN JE MENTALITET USPEŠNIH LJUDI I
SVAKO GA MOŽE IZGRADITI

ŠTA

Razlozi i motivacija za izgradnju kulture Razvojnog mentaliteta (Growth Mindset) u vašem timu i organizaciji.

ZAŠTO

Zato što je praksa pokazala da su pojedinci, timovi ali i organizacije koje imaju dominantan Razvojni mentalitet značajno uspješniji od pojedinaca, timova i organizaciji koje imaju Statični mentalitet (Fixed Mindset) kao dominantan oblik ponašanja. Ako želite da razgorite entuzijazam i posvećenost za posao kod vaših ljudi, raspalite njihovu kreativnost i inovativnost, podignite stepen poverenja među njima i osnažite timski rad onda treba da počnete da gradite kulturu Razvojnog mentaliteta u svojoj organizaciji.

KAKO

Ako vam prethodna objašnjenja nisu dovoljno uverljiva onda treba detaljnije da se upoznate sa

tri veoma jaka razloga zašto treba da izgradite i negujete Razvojni mentalitet u svojoj radnoj sredini.

1. Ljudi koji rade u kompanijama sa kulturom Razvojnog mentaliteta pokazuju mnogo veću kreativnost i inovativnost u radu.

Možda zvuči čudno da dominantni mentalitet u kompaniji može da utiče na kreativnost i inovativnost zaposlenih a to je u brojnim istraživanjima i merenjima jasno dokazano. Kada malo zagrebete površinu kompanija sa dominantnim Statičnim mentalitetom otkrićete prisustvo straha od greške kako pulsira kroz srce kompanije. Poput pojedinca i kompanije razvijaju uverenje da su neki zaposleni dobri u nekim poslovima a neki loši, talentovani ili netaalentovani, sposobni ili nesposobni. U kulturi Statičnog mentaliteta ljudi izbegavaju da eksperimentišu i pokušavaju sa novim idejama i pristupima radu jer se boje greške i neuspeha koji će ih definisati u očima šefova i kolega kao nesposobne a samim tim i kandidate za otkaz. Kada se u kompaniji potcenjuje mogućnost da se na greškama uči i razvija onda su kreativnost i inovativnost blokirane. Kultura Razvojnog mentaliteta je pogodna sredina za kreativnost zato što podržava i podstiče eksperimentisanje i inoviranje bez straha od negativnih posledica ako se ne uspe za vreme tog kreativnog procesa. Pogrešiti nije sramota jer to znači da se boriš za kompaniju i daješ sve od sebe da pronađeš rešenja koja će svima omogućiti rast. Pogrešno je samo ne pokušavati i ne grešiti jer to znači da čuvajući svoja leđa uništavaš šanse svima da izgradite održivi razvoj kompanije i sačuvate svoja radna mesta. Ko ne greši taj sabotira našu budućnost- to je slogan u kompanija sa Razvojnim mentalitetom.



2. Poverenje i kooperativnost su zaštitni znaci kulture Razvojnog mentaliteta. Kada radite u kompaniji sa Statičnim mentalite-

tom vi se trudite da sačuvate svoje znanje i stručnost samo za sebe, ne delite ga sa drugima jer su to sve vaši konkurenti i borbi za napredovanje ili u odbrani vašeg radnog mesta. Kada radite u organizaciji sa dominantnim razvojnim mentalitetom veća je verovatnoća da ćete verovati svojim kolegama i sa njima deliti vaša znanja i stručnost jer je to osnovna vrednost takvih kompanija koja se pohvaljuje i priznaje. Istraživanja takođe otkrivaju da je veća verovatnoća da će oni koji rade u organizaciji sa statičnim načinom razmišljanja „hvatati krivine“, čuvati tajne u potrazi za promovisanjem svoje sposobnosti u kompaniji u kojoj je talenat, a ne trud, najvažniji. Pokazalo se da to nije dobar recept za poverenje koje je osnova timskog rada i zajedničke produktivnosti.

3. Biznis koji ima dominantan razvojni mentalitet profitira i od svojih neuspeha.

Preduzeća koja zaista oličavaju način razmišljanja razvojnog mentaliteta prepoznaju da je njihov pristup neuspehu u stvari ključ uspeha. Poslovni način razmišljanja o rastu podstiče nove ideje i rast ističući neuspele pokušaje kao put ka majstorstvu a ne štetu za kompaniju. Timovi koji su uspostavili kulturu razvojnog mentaliteta posle svakog neuspelog pokušaja postavljaju ključna pitanja kao što su: Šta možemo naučiti iz ovog neuspeha? Kako ovo može da utiče na planiranje naših budućih projekata? Šta ,možemo odmah da promenimo, doteramo ili ojačamo? Kada prevlada Statični način razmišljanja, vredne lekcije koje neuspeh može pružiti gube se u kulturi prikrivanja odgovornosti i okrivljavanja drugih.

KADA

Ja mislim da su vam poverenje, kreativnost i entuzijazam zaposlenih bili potrebni još juče a sutra ste svakako već u zakašnjenju.

Zašto:

Talenat može da dobije utakmicu ali timski rad i mentalitet dobijaju šampionate.

Majkl Džordan

5 STVARI KOJE PRAVI LIDERI RADE SVAKI DAN, PO MIŠLJENJU HENRIJA FORDA

OTKRIVEN JE MENTALITET USPEŠNIH LJUDI I SVAKO GA MOŽE IZGRADITI

Henrija Forda znamo kao jednog od velikih svjetskih pronalazača koji je pokrenuo automobilsku industriju, ali proučavaoci njegovih leaderskih vještina tvrde sa pravom shvatili da su one na istoj visini kao i njegov dar za preduzetništvo. Liderstvo, kao i preduzetništvo, je pozicija kojoj veliki broj ljudi teži, ali je mali broj ljudi zaista dostigne i pokaže istinske leaderske i preduzetničke sposobnosti i rezultate. To što ste u ulozi u kojoj ste šef, supervizor, a za preduzetnike, osnivač ne znači da ste dobar vođa. Možete pokrenuti posao, ali to ne znači da možete voditi pokret, pa čak ni par zaposlenih. Liderstvo zahteva neverovatno nijansiranu ravnotežu autoriteta i osećanja, odlučnosti i mekoće, čelične volje i osećaja za nagrađivanje. To je možda najteža uloga u koju ćete ikada stupiti kada počnete da zapošljavate osoblje i realizujete svoju viziju. Potrebno je da neprestano razvijajte i negujete osobine koje poseduju veliki lideri preduzimajući male, svakodnevne akcije. Evo pet stvari koje prave vođe rade, po savetima i ličnim primerom Henrija Forda.

1. Sluša

„Ako postoji neka tajna uspeha, ona leži u sposobnosti da čujete tačku gledišta druge osobe i sagledate stvari iz ugla te osobe, isto kao iz svog sopstvenog.

Pravo vođstvo zahteva više slušanja nego razgovora. Kada napravite pauzu u svojim mislima da biste zaista čuli drugu stranu priče, kada dopustite perspektivi druge osobe da utone u vaše misli i dozvolite sebi da ne budete vezani za svoju predstavu o tome šta je ispravno, tada pokazujete pravi kvalitet lidera. Slušajte više nego što govorite i naučite kako da čujete druge. Neće druge tačke gledišta nužno biti ispravne, ali samo slušanje može mnogo pomoći. Veliki lideri dozvoljavaju da se čuju i drugi glasovi osim njihovog.

2. Procenjuje

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

Pravi lideri svakog dana procenjuju svoje poslovanje, dnevne aktivnosti i svoje timove, proizvode i vreme. Novac je presudan i neophodan razlog za poslovanje. Potreban vam je novac da biste napredovali, preživeli i održali svoj posao. To je divna stvar. Međutim, novac samo radi novca neće dovesti do odluka koje su za dobro vašeg osoblja, vaše zajednice ili šireg opsega čovečanstva. Pravi lideri procenjuju u kojim oblastima su njihova preduzeća efikasna, a u kojim ne, i odmeravaju svoje monetarne odluke u odnosu na druge kriterijume. Monetarne odluke se ne mogu uvek meriti same. Ponekad ih treba uravnotežiti sa vrednostima kao što su integritet, vizija i svrha. Pravi lider procenjuje krajnji rezultat i svoj moralni kompas, a zatim u skladu sa tim vrši prilagođavanja.

3 + 4. Poboljšava i preuzima akciju

„Ne možete izgraditi reputaciju na osnovu onoga što planirate da uradite, nego samo na osnovu rezultata koje ste postigli.“

Veliki lideri posle procene stalno gledaju šta mogu da poboljšaju. Kada identifikuju bolje načine da rade stvari, oni deluju. To je večni ciklus: procenite, poboljšajte, delujte. Pravi lideri ne primenjuju ciklus samo na svoje poslovanje, već ga primenjuju i na sebe. Kako oni mogu biti jasniji komunikatori? Kako mogu biti bolji lideri? Gde mogu da unaprede svoje veštine? Liderstvo je proces



koji se neprestano razvija za vas i vaše poslovanje. Počnite iznutra i pronađite izlaz ka spolja.

5. Očekuje

„Kvalitet znači raditi ispravno i vrhunski i kada te niko ne gleda.“

Pravi lideri imaju velika očekivanja od drugih, ali imaju visoka očekivanja i od sebe. Pravi lideri očekuju više od sebe od bilo kog člana svog tima. Oni vode primerom, a ne pretnjom. Oni inspirišu svoj tim da radi uvek više i bolje od onog regularnog

što se zahteva. Pravi lideri takođe znaju da ponekad članovi tima neće moći da ispune očekivanja koja su timu potrebna da bi napredovao i da će oni morati da preuzmu akciju. Biti lider znači donositi teške odluke, odluke koje se ne zasnivaju na ličnim emocijama, već na dobrobiti tima. Oni znaju da postoje situacije u kojima se moraju napraviti promene. Očekujte mnogo od sebe da izgradite i održite svoj posao i svoj tim. Pravi lideri prave neophodne promene i čine pravu stvar za dobro cele grupe

MAHATMA GANDI

**ŽIVITE KAO DA VAM JE SVAKI DAN POSLEDNJI
A UČITE KAO DA NIKADA NEĆETE UMRETI.**
MAHATMA GANDI

Zamislite samo kakvu biste snagu i strast uneli u taj svoj poslednji dan na planeti u svaku pa i najobičniju aktivnost. Recimo pijete vodu poslednji put, ili jedete zadnju jabuku, vozite bicikl sa prijateljima, ili sedite jednostavno na terasi sa starim roditeljima i posmatrate zalazak sunca. Kakav značaj bi ove radnje i ovi susreti imali za vas da znate da su poslednji? Kako biste se ponašali prema ljudima? Kako biste uživali u lepoti prirode i sveta? Kakvu vrednost bi imala svaka vaša reč, osećanje, misao? Zašto čovek ne može da živi sa takvim osećanjem vrednosti života i značaja svakog trenutka, događaja, svakog dragog čoveka? Zašto vi ne uspevate da svaku vašu situaciju pretvorite u motivacioni zemljotres koji će pokrenuti vaš vulkan strasti prema životu? Šta je to što vas sputava da budete zvezda životnog spektakla svakoga dana? Znam, obaveze, brige, strahovi, mala samouverenost, depresija, loši rezultati mogao bih ovu listu da produžim do meseca ali neću jer se na kraju ove liste ne krije odgovor nego na njenom početku. Misao kojom se fokusirate na strah od obaveza i strepnju od loših rezultata je odgovorna za vaše osećanje apatije, za malu energiju sa kojom živite. Bez te koncentracije na strah od života i svih iskušenja koja vas u tom danu čekaju vi se ne biste osećali blokirano, vaša energija bi slobodno tekla i proizvodila uzbuđenje i oduševljenje životom i svetom. Vi sami blokirate proizvodnju eliksira entuzijazma jednostavnim fokusom svojih misli na strah od života umesto na ljubav prema životu. Vidite, strah i ljubav vode bespoštednu bitku u svakom sekundu vašega života



a ta bitka se vodi u vašim mislima i u vašoj duši. Brava za deblokadu vaše životne energije nalazi se u vašem umu ali se ključ nalazi u vašem srcu. Količina ljubavi koju uspete da proizvedete za vašu jedinstvenu ličnost, ovu magičnu planetu i čudesni svet odrediće kolika količina straha i brige će ulaziti u vaš život i blokirati vašu životnu energiju i radost. Što više ljubavi proizvedete to ćete manje straha osećati a više strasti. Živite sa entuzijazmom, on je eliksir radosti i mladosti.

KORISTI ZA ORGANIZACIJU OD UPRAVLJANJA KARIJERAMA ZAPOSLENIH:

- ✓ **Bolje korišćenje potencijala zaposlenih**
- ✓ **Očuvanje kvalitetnih ljudskih potencijala u organizaciji (zadržavanje sposobnih)**
- ✓ **Bolja «alokacija», briga da svi zaposleni zauzimaju ona radna mesta i obavljaju one poslove koji najbolje odgovaraju njihovim potencijalima i kompetencijama**
- ✓ **Povećanje identifikacije 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**

