

# PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



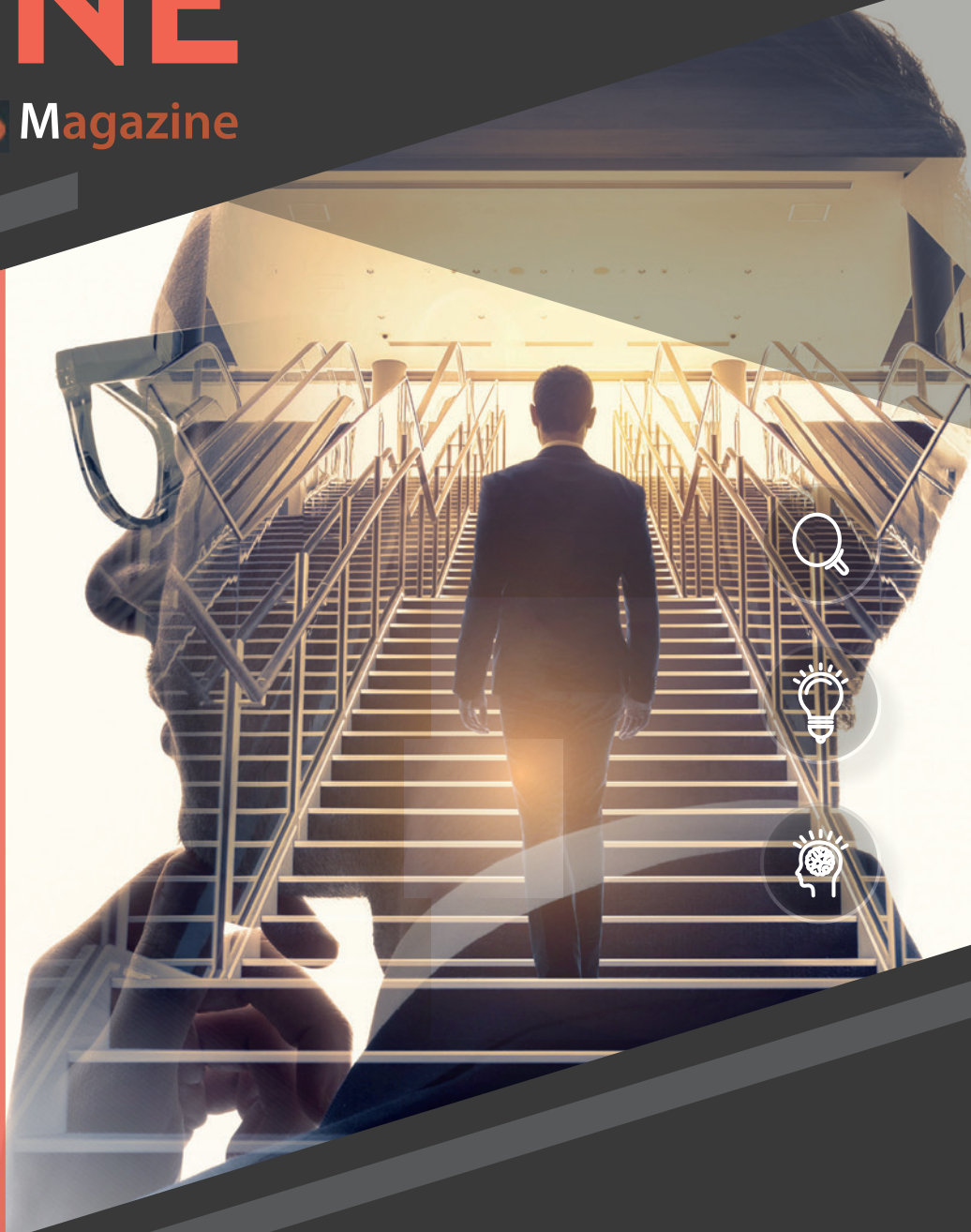
DA LI POZNAJTE  
OSNOVNE  
STRATEGIJE  
PREGOVARANJA



KAKO DA  
NA VREME  
PREPOZNATE  
EFEKTE RADNOG  
STRESA



ZNACI  
UPOZORENJA  
NA NASILJE NA  
RADNOM MESTU



CCM #55





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

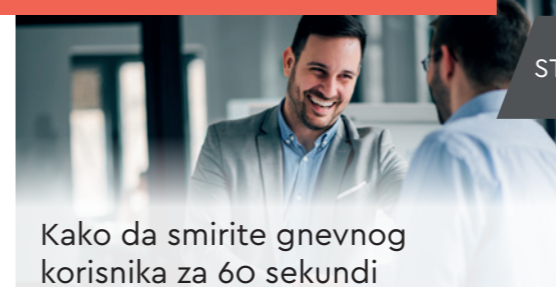
### MENTOR - UPRAVLJANJE



### MENTOR - TIMSKI RAD



### MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



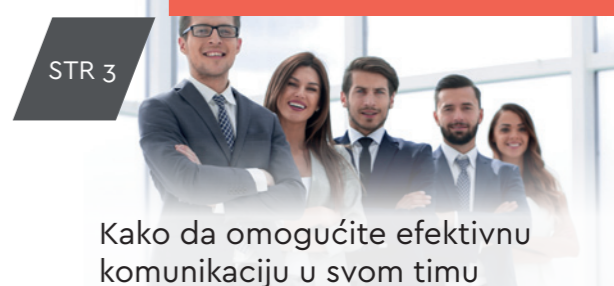
### POBEDNIČKI MENTALITET



### MENTALNI FITNES



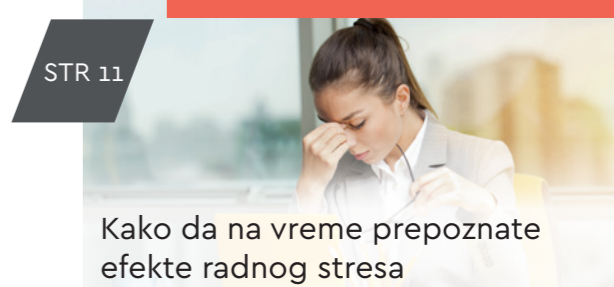
### MENTOR - KOMUNIKACIJA



### MENTOR - PRODAJA



### KAKO DA



### UZORNI MODEL



### INFOGRAFIK







# DA LI POZNAJTE OSNOVNE STRATEGIJE PREGOVARANJA

POBOLJŠAJTE SVOJE ŠANSE ZA POBEDU U PREGOVORIMA

## ŠTA

Naučite osnovne strategije u pregovaranju bez kojih se ne nadajte uspesima u pregovorima.

## ZAŠTO

Zato što rezultat pregovora u velikoj meri zavisi od kvaliteta strategije pregovarača. Vešti pregovarači koriste različite strategije da bi kroz pregovore ostvarili sopstvene ciljeve.

## KAKO

Upoznajte se najpre sa svim tipovima pregovaračkih strategija kako biste mogli da ih prepoznate kod svojih partnera u pregovorima i kako biste naučili da ih primenjujete.

### Vremenske strategije:

#### Suzdržanost

Pregovarači koriste odlaganje postizanja sporazuma da bi to učinili u pravom trenutku. Na taj način daju do znanja da im nije suviše stalo i povećavaju zainteresovanost druge strane.

#### Iznenadjenje

Pregovarač izvodi neočekivani preokret u me-

todu, argumentu ili pristupu. Promene su često drastične i pregovarač ovde igra na kartu iznenađenja i zbnjenosti sagovornika da bi lakše postigao željeni sporazum.

#### Gotova stvar

Pregovarač dovodi sagovornika pred gotov čin. Ova strategija se smatra rizičnom zato što može da izazove bes i otpor, pa pregovarač mora biti svestan mogućih posledica.

#### Blago povlačenje

Blago povlačenje koristi pregovarač kada uvidi da može biti pogrešno protumačen, pa negira svoje reči ili postupke koji ne idu u prilog njegovom interesu.

#### Prividno povlačenje

Kombinacija uzdržljivosti i zavaravanja. Pregovarač odustaje od pregovora da bi podstakao drugu stranu da pod pritiskom pristane na predlog.

#### Napred-nazad ili zaokretanje

Pregovarač prebacuje diskusiju na suprotni kolosek od postojećeg trenda ili toka. Može doći

*Čak iako si na pravom putu pregaziće te ako samo sediš tu.*

*Vil Rodžers*

i do promena uloge u pregovaranju. U ovom slučaju se radi o faktoru iznenađenja.

#### Vremensko ograničenje.

Pregovarač koristi ograničenje u komunikaciji u pogledu vremena, čime se stvara pritisak na drugu stranu da što pre prihvati ponuđeni sporazum.

#### Kako i gde strategije

##### Učestvovanje

Podrazumeva pridobijanje drugih učesnika da se direktno ili indirektno pridruže. To je na neki način stvaranje koalicije da bi se ojačala moć pregovarača.

##### Asocijacija

Asocijacija ima za cilj da ukaže na vrednost nečega preko određenih autoriteta. Pri tome pregovarač ukazuje da neki poznati autoritet ima ili koristi isti predmet, ili da eventualno pruža podršku za neki predlog.

#### Disocijacija

Disocijacija koristi suprotne argumente radi diskreditovanja predloga suprotne strane ili određenih vrednosti, ukazivanjem na posredovanje istih od strane kompromitovanih osoba, odnosno osoba sumnjive reputacije.

#### Raskrsnica

Raskrsnica podrazumeva metoda uključivanja više problema o kojim će se voditi diskusija tako da imate šire polje da biste dali ustupke na jednom a dobili na drugom.

#### Pokrivanje

Pokrivanje je taktika da se u pregovorima ide frontalno na napad (pokrivanje što većeg polja) da bi se osvojio deo bočnog terena.

#### Igra slučaja

Taktika koja koristi zakon verovatnoće da bi se neutralisala "prednost blefiranjem".

#### Slučajni uzorak

Pregovarači namerno koriste neki uzorak pod pretpostavkom da predstavlja celinu.

#### Grickanje

Poznata metoda koji podrazumeva uzimanje dela po dela ustupka dok se ne dođe do neke celine. Zove se i „salama“.

#### Gađanje

Pregovarač namerno prebacuje cilj da bi kasnije napravio „nišansku korekciju“. To se najčešće koristi pri postavljanju zahteva, koji mogu biti prekomerni, da bi njihovim smanjenjem izgledalo da pregovarač daje ustupke.

#### Posredništvo ili agencija

Ponekad je važno da se u pregovorima ne pojavi lično osoba koja donosi odluke, nego njen posrednik. Ovo se obično čini da bi se izbeglo davanje ustupaka, a druga strana prisilila na ustupke. Pokazalo se da je ova strategija korisna i zato što je suprotna strana uzdržana u zahtevima znajući da posrednik ima ograničena ovlašćenja

## KADA

Ako vam samo ovi negativni finansijski efekti nisu dovoljni da počnete odmah da radite na strategiji za smanjivanje i kontrolu stresa na radnom mestu onda pročitajte još jednom i ostalih sedam negativnih efekata na organizaciju da se probudite.



# KAKO DA OMOGUĆITE EFEKTIVNU KOMUNIKACIJU U SVOM TIMU

## MENADŽERI SU ODGOVORNI ZA KVALITET KOMUNIKACIJE U TIMU

### ŠTA

Razumevanje osnovnih principa komunikacije i uloge menadžera u njihovoj implementaciji u organizaciji.

### ZAŠTO

Zato što je komunikacija neophodna za efikasno upravljanje, odnosno rukovođenje organizacijom. Zato što menadžeri igraju ključnu ulogu u obezbeđenju efektivne komunikacije unutar organizacije, znači jasne, efikasne i produktivne komunikacije.

### KAKO

Osnovni principi dobre komunikacije i uloge menadžera u omogućavanju efektivne komunikacije su:

#### 1. Jasnoća

- ▶ Princip: Komunikacija treba da bude jasna, jednostavna i lako razumljiva kako bi se nesporazumi sveli na minimum.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri moraju osigurati da poruke koje šalju budu jasne, kao i da podstiču komunikaciju među članovima tima.

#### 2. Aktivno slušanje

- ▶ Princip: Efikasna komunikacija podrazumeva aktivno slušanje, što znači obraćanje

pune pažnje na govornika kao i pružanje povratnih informacija.

- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da aktivno slušaju članove svog tima kako bi razumeli njihove motive i poziciju i kako bi onda mogli bolje da pokažu empatiju i priznaju njihov doprinos.

#### 3. Povratna informacija

- ▶ Princip: Konstruktivna povratna informacija u komunikaciji je neophodna i treba da bude blagovremena.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da daju redovne, objektivne i iskrene povratne informacije članovima svog tima naročito o efektima njihovog rada, ali isto tako i da podstiču članove tima da daju iste takve povratne informacije jedni drugima.

#### 4. Dvosmerna komunikacija

- ▶ Princip: Efikasna komunikacija je dvosmerni proces gde su i pošiljalac i primalac aktivno angažovani.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da podstiču otvoren dijalog, diskusiju i razmenu ideja unutar svojih timova.

#### 5. Doslednost

- ▶ Princip: Doslednost u komunikaciji znači slanje poruka na pouzdan način tokom određenog vremena.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da obezbede da su njihove poruke i akcije u skladu sa ciljevima i vrednostima organizacije. Nedosledna komunikacija može dovesti do konfuzije i nepoverenja.

#### 6. Prilagodljivost

- ▶ Princip: Efikasni komunikatori prilagođavaju svoj stil komunikacije zahtevima ciljne javnosti kao i trenutne situacije.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da budu fleksibilni u svom komunikacijskom pristupu sa zaposlenima. Neke situacije zahtevaju direktan stil, neke diplomatski a neke zahtevaju samo aktivno slušanje.

*Promena koju želite da vidite oko vas mora se prvo dogoditi u vama samima.*

*Gandi*



#### 7. Transparentnost

- ▶ Princip: Transparentna komunikacija podrazumeva deljenje informacija otvoreno i iskreno.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da budu transparentni u pogledu organizacionih promena, izazova i odluka.

#### 8. Rešavanje konflikata

- ▶ Princip: Efikasna komunikacija je neophodna za rešavanje konflikata unutar tima ili organizacije.
- ▶ Uloga menadžera: Menadžeri treba da re-

šavaju konflikte brzo i konstruktivno. Oni bi trebalo da olakšaju diskusije kako bi se pronašla obostrano prihvatljiva rešenja i promovisala kultura rešavanja konflikata.

### KADA

Čim shvatite da živite u eri informacija i prenosa ili komunikacije tih informacija poželećete da budete ekspert u toj oblasti jer nivo te ekspertize određiće nivo vašeg uspeha u dobu u kojem živite.



# KAKO DA REŠENJEM TIMSKIH KONFLIKATA OSNAŽITE VAŠ TIMSKI DUH

## KONSTRUKTIVNA TIMSKA SARADNJA

### ŠTA

Kako da izbegnete loše odgovore na konflikt u vašoj organizaciji i uspostavite praksu konstruktivne timske saradnje da biste povećali produktivnost?

### ZAŠTO

Zato što su istraživanja sprovedena u velikim kompanijama pokazala da njihovi timovi ne koriste optimalna rešenja kada su u pitanju konfliktne situacije koje uvek snižavaju nivo timske produktivnosti. U konfliktnim situacijama timovi najčešće reaguju na način koji oslabljuje timski duh umesto da ga ojačavaju.

### KAKO

Hajde najpre da sagledamo najčešće načine za rešavanje konflikata u timu:

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

Ovakvi pogrešni i površni odgovori na situaciju vremenom stvaraju atmosferu nepoverenja i

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

**Kreirajte pozitivno očekivanje.** Dovedite sve strane u konfliktu za sto sa ostalim članovima



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

**Tražite kooperativan a ne takmičarski duh od učesnika.** Smisao timske saradnje je u zajedničkom pregovoru. Takmičenje između timova je zdravo ali takmičenje unutar jednog tima vodi ka njegovom uništenju. Takmičarsko ponašanje odmah vodi u zauzimanje pozicija i stva-

*Razmišljanje ljudi se menja posmatranjem a ne raspravljanjem.*

*Vil Rodžers*

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

**Fokusirajte se na osnovni problem.** Tehnika konstruktivne saradnje se fokusira na pronalaženje rešenja koje će zadovoljiti potrebe obe strane u konfliktu a iznad svega tima i ostvarenja njegovih ciljeva. Ako potrebe obe strane nisu zadovoljene konflikt će se ponovo pojaviti ovog puta veći a ako obe strane nisu spremne da umanje svoje lične potrebe radi timske saradnje onda

će do dogovora teško doći. Sistematska analiza problema je prvi korak i on je ključan za njegovo jasno definisanje. Stvaranje timske - ja pobeđujem/ti pobeđuješ (WIN/WIN) - atmosfere je ključno za eliminaciju ličnih agenda i nametanje svoje pozicije kao najvažnije. Fokus na zajedničkoj pobedi u kojoj obe strane ponešto dobijaju ali tim najviše je jedini zdrav stav koji vodi ka konstruktivnom rešenju konflikta.

**Fokusirajte se na krajnji cilj više nego na individualne ciljeve.** Konstruktivno rešenje je uvek svesno krajnjih ciljeva vaše organizacije i razumevanja njene misije. Fokusiranje na individualne potrebe vodi ka razvoju kancelarijske politike, unutrašnjih takmičenja za resurse, naklonost šefova i slično. Fokusiranje na kooperativnu saradnju vodi ka ostvarenju krajnjih ciljeva i to morate kao lider jasno svima da stavite na znanje. Konstruktivna saradnja članova tima traga za resursima i unutar i izvan tima budući da se sve vreme fokusira na krajnje ciljeve organizacije i zato primarno pokušava da pronađe rešenja kako da ih ostvari. Ovakav pristup stvara pozitivno radno okruženje u kojem su ljudi spremni da razmišljaju „izvan kutije“ pre nego da se fokusiraju na ograničenja a najviše na ograničenja povređenog Ega koja su česti uzrok konflikata. Kada je tim fokusiran na ciljeve i zna gde se trenutno nalazi u procesu ostvarenja onda je ukazivanje na konflikt koji taj proces usporava ili zaustavlja često otrežnjujući za strane u konfliktu. Njihove lične agende deluju manje važno u poređenju sa ostvarenjima ka kojima smo se zajedno zaputili i spremniji su da prihvate kompromisna rešenja da bi se taj put nastavio. Ako ih tim u tome ohrabri odajući im priznanje što su snizili svoja očekivanja, stavili svoje argumente ili benefite u drugi plan i posvetili se timskom uspehu onda će stranama u konfliktu biti lakše da prihvate rešenje i da se osećaju zadovoljno. Cilj je bio da ose obe strane osećaju dobro i da svi doprinesu timskom uspehu. Na taj način je konflikt iskorišćen za jačanje timske duha i konstruktivne timske saradnje što je odlika svih timova vrhunskih performansi.

### .KADA

Najbolji rok za jačanje timske duha bio je pre godinu dana a drugi najbolji rok je juče.



# EFEKTIVNA PRIPREMA ZA USPEH U PRODAJI TELEFONOM

## KAKO DA „ODMRZNETE HLADNE POZIVE“ POTENCIJALNIM KUPCIMA

### ŠTA

Kako da se pripremite za telefonske pozive potencijalnim kupcima i da povećate broj prodajnih sastanaka sa tim novim prospektima.

### ZAŠTO

Zato što je privlačenje novih kupaca osnovni način za povećanje prodajnih rezultata a istovremeno i najbolji recept za povećanje lojalnih kupaca kojima ćete prodavati više proizvoda/usluga i koji će vas preporučivati.

### KAKO

Postoji mnogo načina na koje možete da odmrznete hladne pozive potencijalnim kupcima. Hajde da pogledamo tri strategije koje će povećati vaše šanse da dobijete prodajni sastanak i učiniti vas sigurnijim kada pozivate nove kupce.

#### 1. Koristite dobro osmišljeno pismo pre prvog poziva

Pred-pristupno pismo je uvodno pismo poslato klasičnom poštom. Svrha je da se predstavite potencijalnom klijentu uz stvaranje kredibiliteta i generisanje interesovanja. U pismima pre telefonskog pristupa obično treba da navedete ko ste, čime se bavite i zašto bi bilo korisno da se klijent

upozna sa vama. Možete da uključite kratke referentne priče koje pokazuju kako su drugi imali koristi od vaših proizvoda/usluga. Referentnom pričom može na suptilan, ali moćan način da prikazete svoju jedinstvenu prodajnu ponudu. Ako je napisano efikasno, vaše pismo bi trebalo da podstakne interesovanje kod potencijalnog klijenta da želi da sazna više o vašoj ponudi. Vaše pismo takođe treba da sadrži poziv na akciju. Poziv na akciju obično poziva potencijalnog klijenta da vas kontaktira za više informacija ili da zakaže sastanak, ali mu takođe daje do znanja da ćete ga kontaktirati u roku od nekoliko dana. Nekoliko osnovnih pravila o pred-pristupnim pismima. Prvo, nemojte da lepitate "mi-mi" po celoj stranici. Predstavite svoje ideje tako da benefiti koje će klijenti imati od saradnje sa vama budu u glavnoj ulozi a ne vi kao prodavac. Drugim rečima, zamenite "mi radimo to i to najbolje..." sa "vi ćete imati najviše benefita..." Drugo, oslobodite se žargona, tehno-govora i drugih velikih reči. Neka bude jednostavno. Treće, neka bude kratko i vizuelno stimulativno. Podvucite svedočenja zadovoljnih kupaca i ključne tačke benefita, podebljane ili „boldirane“ da se lakše uoče. Postoje i drugi načini da komunicirate sa vašim potencijalnim klijentima. E-pošta je, na primer, odličan način za uspostavljanje veza. Bez obzira na vaš način komunikacije, što više možete „personalizovati“ svoju komunikaciju, to bolje. Nešto što izgleda kao klasična ponuda ili dosadna, neželjena pošta biće tretirano u skladu sa tim.

#### 2. Napišite scenario za hladne pozive koja vas i vaše potencijalne klijente relaksira u komunikaciji.

### Biću spreman a onda će se pojaviti šansa.

*Abraham Linkoln*

Scenario će vam pomoći da ostanete fokusirani na svoje ključne tačke i omogućiti vam da se predstavite na samouveren način. I to treba dobro da uvežbate, da ne zvučite kao reklama. Neka vaša ličnost i stil dođu do izražaja kako bi se vaš scenario mogao isporučiti prirodno, tako da to ne izgleda kao "pisani scenario". Trebalo bi da u početku držite glavne tačke vašeg scenarija ispred sebe kada telefonirate, dok se ne uigrate. To, međutim, ne znači da bi trebalo da preskočite osmišljavanje scenarija i uporno uvežbavanje sve dok ne budete mogli da tu komunikaciju isporučite sa lakoćom. Vaša telefonska skripta treba da sadrži sledeće:

- ▶ Uvod/Predstavljanje
- ▶ Dozvola za nastavak
- ▶ Svrha poziva
- ▶ Kratko objašnjenje zašto želite sastanak
  - ▶ Zahtev za termin
  - ▶ Potvrda

Zapamtite, imate otprilike 15 - 45 sekundi da se predstavite, kažete zašto zovete i privučete njihovu pažnju. Efikasno korišćenje reči je ključno za vaš uspeh. Prave reči će vas razlikovati od drugih prodavaca i stvoriti interesovanje kod kupca ali bez osećanja pritiska.

Vaš prvobitni cilj je da uključite svoje potencijalne klijente u razgovor, a ne da ih stavljate u defanzivu agresivnom ponudom za saradnju. Većina prodavaca čak ni ne shvata da od trenutka kada otvore usta, zvuče kao svaki drugi prodavac i da je potencijalni klijent odmah oprezan i sumnjičav. Ovde je opšte pravilo da ako niste ažurirali i revidirali svoj scenario za hladno pozivanje u poslednje dve godine, verovatno koristite neke

reči koje stvaraju pritisak ili napadne fraze koje treba izbaciti.

#### 3. Pripremite se vrhunski kako biste prevazišli početne primedbe

Obično su pitanja i primedbe kupaca koje će sigurno uslediti ono što vas zbuni i izbaci iz koncepta a onda je vaš poziv osuđen na propast. Lako se uznemiriti negativnu primedbu a još lakše zamucati u odgovoru i vaš imidž samouverenog prodavca je uništen. Trebalo bi da u scenariju osmislite odgovore na tipične „negativne“ primedbe na koje možete naići u komunikaciji sa nepoznatim ljudima. Neke od najčešćih primedbi za zakazivanje sastanka uključuju izjave potencijalnog klijenta kao što su:

- ▶ Nemam vremena / previše sam zauzet
- ▶ Zadovoljan sam svojim trenutnim prodavcem
- ▶ Nemamo novca u budžetu
- ▶ Možete li mi to proslediti na e-mejl
- ▶ Ne zanima me

Ako pažljivo napišete odgovore na svako od ovih mogućih odbijanja, povećaćete verovatnoću da dobijete termin koji tražite. Ako ne dobijete odgovor koji želite, a to je najčešće slučaj, morate biti spremni da nastavite da prilagođavate svoje odgovore da biste poboljšali svoje šanse za uspeh. I to morate da radite brzo, ekstremno ljubazno i sa direktnim porukama koje izazivaju interesovanje druge strane koje nije očekivala. Na primer: „Verujem da ste prezauzeti jer vodite izuzetno uspešnu kompaniju ali isto tako verujem da biste kao odgovaran lider pronašli vremena da čujete kako mogu da vam uštedim 30% troškova koje imate na potrošnom materijalu a da istovremeno dobijete proizvode superiornijeg kvaliteta. 30% manje troškova za 50% bolji kvalitet. Plaćam ručak ako to ne mogu da vam prikažem na sastanku od 15 minuta. Recite kada vam više odgovara, početkom ili krajem ove nedelje?. Rano ujutru i pri kraju radnog vremena?“

Zapamtite vežba čini majstora. Nemojte da se upuštate u hladne pozive dok ne budete najmanje dvadeset puta izvežbali vaš scenario sa kolegama ili familijom.

### KADA

Pri prvom sledećem hladnom pozivu.



# KAKO DA SMIRITE GNEVNOG KORISNIKA ZA 60 SEKUNDI

NE MOŽETE DOBRO USLUŽITI LJUTITOG ČOVEKA, MORATE GA PRVO SMIRITI



## ŠTA

Ako biste imali samo 60 sekundi da naterate veoma zahtevnog, nerazumnog i ljutitog korisnika da odustane od besne reakcije i glasnog negodovanja šta biste uradili?

## ZAŠTO

Zato što ne možete racionalno da razgovarate i pronađete rešenje sa čovekom koji je u stanju izliva besa i nezadovoljstva. Zato što ga morate prevesti na ravan racionalnog razmišljanja gde jedino možete zajedno da pronađete prihvatljiva rešenja.

## KAKO

Evo formule za smirivanje ljutitog korisnika u 60 sekundi. Priprema pozor sad:

60 sekund - **Izvinite se.**

Izvinjenje govori ljutitom korisniku da su ga čuli i razumeli a to je ono što im u tom trenutku najviše nedostaje. Izvinjenje počinje da raspršuje oblak nezadovoljstva i omogućava vam da ponovo pokušate da uspostavite poverenje. Morate da se izvinite korisnicima bez obzira na vašu ili njihovu krivicu. Svakako, izvinjenje treba pažljivo sročiti. Evo primera iskrenog, ali pažljivog izvinjenja:

„Primate moje iskreno izvinjenje za ove neprijatnosti koje smo vam nehotice izazvali.“

52 sekund - **Ubijte ih tiho diplomatijom.**

Evo jednostavne, diplomatske fraze koja uvek deluje blagotvorno na komunikaciju:

„Jasno je da smo vas uznemirili i želim da znate da mi je rešenje ovog pitanja važno koliko i vama.“

Kada ovo iskažete, primetićete da su oblaci ljutnje počeli još više da se raspršuju. Obraćali ste se besu direktno ali ne defanzivno a pritom niste bili uvučeni u dramu napada.

44 sekund - **Koristite pozitivne umesto negativnih fraza.**

Korišćenje negativnog jezika tokom interakcije sa ljutitim korisnikom je odličan način da se upali fitilj u već eksplozivnoj situaciji. Umesto toga, pažljivo kreirajte svoje odgovore koristeći pozitivne fraze da biste kontrolisali razgovor i usmerili ga ka zadovoljavajućem rešenju. Ubačivanje pozitivnog jezika u interakciju sugerise klijentu da vam je drago što možete pomoći i da želite da zajedno radite na pozitivnom rešenju. Izbegavajte jezik koji izoluje kupca ili sugerise

dela mozga na levi deo mozga, sa kojim može da počne da sluša i racionalizuje situaciju.

18 sekund - Trenutak da pokažete empatiju - Empatija je najmoćnije sredstvo za razoružavanje ljutitog korisnika. Ona pokazuje i tonom i gestom a ne samo značenjem izgovorenih reči da vam je iskreno žao zbog neprijatnosti koju je kupac doživeo. Izražavanje empatije je takođe dobro za VAS, jer vam pomaže da zaista počnete da sagledavate problem iz perspektive korisnika a ova perspektiva će vam pomoći da ne izgubite smirenost ako vaš korisnik pređe u fazu besa. Dajući do znanja klijentima da razumete i osećate zašto su uznemireni, gradite most odnosa između vas i njih. Evo nekoliko fraza koje izražavaju empatiju:

„To mora da je bilo veoma frustrirajuće za vas.“  
„Shvatam da je čekanje na koje uopšte niste računali izazvalo vašu ljutitu reakciju.“

„Da sam na vašem mestu, siguran sam da bih se osećao isto kao i vi.“

*Ako ne možeš da podneseš vrelinu, nije ti mesto u kuhinji.*

*Hari Truman*

da njegova zabrinutost nije važna.

Koristite reči kao što su „apsolutno“ i „definitivno“ umesto „u stvari“ ili „nažalost“.

Umesto „Ne znam o čemu pričate...“ koristite „Odlično pitanje, odmah ću to da potražim...“

Umesto „ Ne mogu oko toga da vam pomognem...“ koristite „ Ono šta mogu da uradim je...“

Umesto „Moraćete da sačekate...“ koristite „Da li biste bili ljubazni da još malo sačekate dok ne pronađem rešenje...“

26 sekund - Prebacite lopticu na lični teren.

„Da li sam ja lično uradio nešto da vas uznemirim?... Iskreno voleo bih da budem deo rešenja koje će vas zadovoljiti.“ Naravno, znate da niste uradili ništa da uznemirite korisnika. Ovo pitanje postavljate da biste naterali ljutitog korisnika da razmisli o svom ponašanju. Često je samo postavljanje ovog pitanja dovoljno da natera teškog korisnika da počne da prelazi sa desnog

o8 sekund - I na kraju pokažite zahvalnost za povratne informacije.

Nakon što je vaš težak korisnik racionalno progovorio, možete povratiti punu kontrolu nad razgovorom tako što ćete im se zahvaliti što su odvojili vreme da vam ukažu na propuste kako biste ih korigovali. Možete reći nešto poput:

Hvala što ste bili tako iskreni.

Hvala što ste odvojili vreme da nam kažete kako se osećate.

Cenimo klijente koji nas obavestavaju kada stvari nisu u redu.

Razlog zašto ovaj savet funkcioniše tako efikasno je taj što poslednja stvar koju vaš besni ili nerazumni korisnik očekuje jeste da odgovorite ljubazno i sa zahvalnošću. To je faktor šoka i mnogo puta ćete otkriti da je vaš korisnik zapanjen, ćutljiv i razoružan a to je upravo ono što želite. Sada tek možete da počnete da tražite rešenje za njegov problem i daga u potpunosti zadovoljite uslugom.

## KADA

U prvoj narednoj epizodi sa besnim korisnikom, znači već sutra.



# KAKO DA NA VREME PREPOZNATE EFEKTE RADNOG STRESA

KAKO DA SPREČITE OZBILJNIJE POSLEDICE  
PO ZAPOSLENE I ORGANIZACIJU

## ŠTA

Prepoznavanje efekata radnog stresa na pojedinca radi pravovremene reakcije i sprečavanja ozbiljnijih zdravstvenih posledica.

## ZAŠTO

Zato što je stres poznat i kao „tihi ubica“ i spada u glavne ili posredne uzročnike 95% najtežih oboljenja koje muče savremenog čoveka. Zato što nekontrolisani stres utiče na smanjenje produktivnosti i povećanje troškova zbog odsustvovanja sa posla

## KAKO

Pobrojaćemo sve efekte radnog stresa na pojedinca koje većina ljudi ne prepoznaje kao posledicu stresa nego ih pripisuje drugim stajanjima i trenutnim nelagodnostima ili bolestima koje nisu nastale zbog hroničnog radnog stresa:

*Zdrav čovek imam stotinu želja  
i briga a bolestan samo jednu.*

*Narodna poslovice*

### a. Fizički

- ▶ Poremećaj spavanja
- ▶ Glavobolje
- ▶ Gastrointestinalni poremećaji
- ▶ Povišen krvni pritisak / kardio-vaskularne bolesti
- ▶ Dijareja ili zatvor
- ▶ Bolovi
- ▶ Mučnina i vrtoglavica
- ▶ Česte prehlade
- ▶ Bol u grudima/ubrzan rad srca

### b. Emocionalni

- ▶ Anksioznost i razdražljivost
- ▶ Depresija
- ▶ Stalna i preterana briga
- ▶ Neraspoloženost, razdražljivost i bes

### v. Intelektualni

- ▶ Gubitak koncentracije
- ▶ Nedostatak motivacije
- ▶ Poteškoće sa misaonim procesom
- ▶ Gubitak pamćenja
- ▶ Loše procene radnih situacija
- ▶ Loše donošenje odluka
- ▶ U svemu vidi samo negativnu stranu

### g. Bihevioralni (Uticaj na ponašanje)

- ▶ Zloupotreba supstanci (uključujući alkohol i droge).
- ▶ Smanjen libido
- ▶ Neprikladno ponašanje
- ▶ Segregacija
- ▶ Netačnost

Stres se identifikuje čestim glavoboljama, preteranom brigom, stalnim umorom, krivicom i nervozom. Takođe povećava depresiju, frustraciju, razdražljivost, bes, nesanicu, frustraciju i noćne more. Stres takođe utiče na to da ljudi budu zaboravni jer imaju poteškoća sa koncentracijom i donošenjem odluka. Ljudi koji su pod stresom često se osećaju preopterećeno,

usamljeno ili bezvredno, obraćaju malo pažnje na izgled, preterano reaguju na manje smetnje i ističu preterani odbrambeni stav i sumnjičavost što im stvara ozbiljne probleme u komunikaciji. Stres zato dovodi do smanjenja produktivnosti i radne efikasnosti, kao i do povećanja upotrebe duvana, alkohola i droga. Pored toga, stres utiče na celo telo kroz nelagode i bolove, kako psihičke tako i fizičke, i otežava svakodnevne aktivnosti. Različiti nivoi stresa izazivaju različite simptome kod svake osobe. Osim uobičajenih simptoma, kao manifestacije stresa se vide i problemi sa spavanjem, problemi sa varenjem, varijacije u apetitu, gubitak kontrole svesti i česte bolesti. Nadalje, stres karakterišu i bežanje od obaveza na poslu, preduzimanje neuobičajenih radnji poput kašnjenja i ranog odlaska sa posla, degradiranje performansi i lakog pravljenja grešaka na poslu, niske koncentracije na poslu, lakog zaboravljanja svega, razdražljivost od spoljašnjih uticaja, preterano reagovanje na svaku situaciju bilo veliku ili malu, nepravilne navike u ishrani i narušavanje zdravlja.

Prema Svetskoj zdravstvenoj organizaciji, jedna od posledica dugotrajnog izlaganja stresu može biti mentalni kolaps ili sagorevanje („Burnout“). „Burnout“ je komplikovana fizička, mentalna i emocionalna reakcija na neprekidne nivoje visoke napetosti. To proizvodi osećaj beznađa, nemoći, cinizma, ogorčenosti, neuspeha i stagnacije, kao i smanjenje produktivnosti. Ove reakcije povezane sa stresom mogu dovesti do depresije, koja može direktno ugroziti zdravlje zaposlenih i indirektno uticati na organizaciju.

Važno je kako za pojedinca tako i za organizaciju da na vreme prepoznaju ove simptome stresa kako vremenom ne bi prerasli u hroničan stres koji neminovno dovodi do ozbiljnijih zdravstvenih problema a to je jako loše kako za zaposlenog tako i za organizaciju.

## KADA

Nema ništa preče od zdravlja. Toliko o prioritetima.





# SAMO ETIČAN LIDER MOŽE BITI POBEDNIK

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 integriteta 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 nedopu-

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

stivo ponašanje Robina Huda jer bi to značilo opravdavanje recimo podele visokih bonusa za poslenima na štetu bogatih akcionara.

Najčuveniji primer modernog neetičnog ponašanja na štetu akcionara je velika ekonomska kriza u Americi 2008 godine koja je pretela da sruši čitavu svetsku ekonomiju zbog gramzivosti i neetičnog ponašanja bankara. 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 namere 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.

Proverite svoje ponašanje na ovoj tabeli kriterijuma etičkog liderstva. Ispravite sve što nije u skladu sa kriterijumima za etičnog lidera, držite se dosledno tih kriterijuma i vaša svetla, poslovna budućnost i pobeda su osigurani.

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



# KOJA JE TAJNA NESTVARNE MOTIVACIJE NAJUSPEŠNIJIH BIZNIS LIDERA NA SVETU?

ŠTA POKREĆE ILONA MASKA, DŽEKA MA,  
DŽEFA BEZOSA I DRUGE

Da li vas interesuje kako se motivišu preduzetnici koji su postali svetske biznis ikone? Kako to rade, koji su njihovi unutrašnji pokretači? Preduzetništvo je zahtevan poduhvat u kome ćete se sigurno suočiti sa neprospavanim noćima, radom preko vikenda i uveče, dakle radom bez radnog vremena, sa teškim odlukama i još težim posledicama, sa rizicima i sa poredama koje mogu da vas poraze na kraju. Šta je to što je njih guralo napred u trenucima poraza, neuspeha, padova a budite uvereni da su najuspešniji biznismeni sveta imali značajan broj takvih izazova u svom životu? Nema jedinstvenog odgovora na ovo pitanje. Svaki preduzetnik ima svoj recept za motivaciju ali mi ćemo pobrojati neke koji su najviše puta pomenuti u njihovim intervjuima.

Užasavajte se poraza i žudite svim srcem za uspehom. Nije tajna da se naš um motiviše tako što beži od bola a kreće se ka zadovoljstvu. To su osnove ljudske motivacije ali uspešni preduzetnici su zaoštrili tu formulu i uneli ogromnu strast u nju. Oni ne mogu da podnesu misao o neuspehu i nikada se zbog toga ne predaju a sa druge strane oni više nego obični ljudi razvijuju žarku želju da uspeju, da stvore bogatstvo, velike i uticajne kompanije, da proslave svoje ime i

sl. Oni igraju igru mora biti a prosečni ljudi igraju igru ako prođe-prođe. Na žalost ziheraška igra ne prolazi i samo oni koji se užasavaju neuspeha i silno žele da uspeju dolaze do cilja.

Pronađite svoju najveću strast i podgrevacite je dnevno. Strast plus entuzijazam za neki posao jeste primum movens (pokretač) preduzetništva, zavoleti viziju razvoja kompanije, verovati u njen pozitivni uticaj na druge ljude i društvo to je jak motivator. To je ono što vas je pokrenulo u poduhvat i to je ono što će vas održati na vrhu. Kada primetite da niste više toliko strasno vezani za svoj posao, kada vam uspesi nisu više toliko značajni kao ranije, kada nemate entuzijazam da neprestano usavršavate svoj posao nego ga radite samo da ne biste izgubili prihode i ugled onda je vreme da ponovo iskopate staru strast za poslom ili da prodate taj biznis i započnete neki novi koji će vas inspirisati.

Okružite se optimizmom. Vrhunski preduzetnici su bez izuzetka veliki optimisti i ne vole u svojoj blizini ljude koji im taj optimizam snižavaju. Negativan mentalitet je zarazan i troši energiju čitave kompanije. Uspešni preduzetnici su okruženi sa stvarima koji podižu njihov optimizam, sa slikama porodice, sa podsetnicima za dugoročne ciljeve, sa motivacionim rečenicama koje ih pokreću, sa motivacionim audio/video treninzima, sa ključnim knjigama koje su ih inspirisale... Ali, najvažnije je da se oni uvek po pravilu okruže sa pozitivnim i optimističnim ljudima kako među zaposlenima, tako među partnerima i prijateljima.

Samo to uradite i ne preterujte sa razmišljanjem. Kada imate ideju za koju niste sigurni da li će uspeti jedna od stvari koje vas mogu najviše demotivisati i zaustaviti je preterano analiziranje i procenjivanje šansi za uspeh ili detaljno razmišljanje o posledicama. Najvažniji sastojak uspeha je spremnost da se u poduhvat upustite i da u putu otklanjate prepreke. Nije slogan jedne od najuspešnijih kompanija na svetu bez razloga: Just do it! Nije tu reč o brzopletosti i površnosti reč je o načinu da se razvije navika broj 1 uspešnih ljudi proaktivnost ili sposobnost da se donose odluke i stupa u akciju. Proaktivnost je jak motivacioni afrodizijak.



Nemojte primarno da budete motivisani, budite prevashodno disciplinovani. Samodisciplina i doslednost u njenom sprovođenju je veliki pokretač motivacije. Motivacija je ono što će vas pokrenuti ali disciplina je ono što će vam omogućiti da odete do kraja. Motivacija se pojavljuje i nestaje ali disciplina je uvek tu ukoliko sebe držite odgovornim za njeno sprovođenje.

Budite zahvalni za ono što ste postigli. Kada si zahvalan ne možeš da se žališ a kada se ne žališ na teške probleme i nepravednu sudbinu onda jačaš svoj karakter i povećavaš svoju izdržljivost a to je nešto što će biti presudno za

vaš uspeh jer vi trčite maratonsku trku u kojoj samo najuporniji ostaju do kraja. Budite zahvalni na šansi da nešto stvorite svojim rukama, na mogućnosti da svojoj porodici i pokolenjima obezbedite sigurnost i vrednost koja će ih decenijama održavati, budite zahvalni na svakom i najmanjem uspehu koji ostvarite i njega proslavljajte jer će biti retki ali značajni kao protivotrov za brojne neuspehe i probleme koji će vas zaustavljati.

Vi sigurno imate svoje motivacione pokretače ali probajte i sa ovima možda vam daju dodatnu snagu da izdržite na izazovnom putu uspevanja.



# HEGEL

**PRVI PREDUSLOV ZA POSTIZANJE NEČEG VELIKOG U ŽIVOTU JESTE POTPUNA NEZAVISNOST OD TUĐEG MIŠLJENJA.**

Samopoštovanje isključivo zavisi od vaše percepcije sopstvene vrednosti a nikako od tuđe percepcije ili potvrde. Jedna od najvećih greška i tragedija ljudskog života je nerazumevanje ove istine. Onoga časa kada svoju vrednost uzmete iz svojih i predate je u ruke drugih ljudi na ocenjivanje vi ste izgubili uticaj nad svojom ličnošću i oslabili ste je toliko da nikada ne možete biti u potpunosti uspešni i srećni u životu.

Zapamtite: Nemoć ličnosti je proporcionalna potrebi za odobravanjem od strane drugih ljudi. Što veća potreba za odobravanjem to nemoćnija ličnost. Što više tražite odobravanje drugih to vam ga oni manje daju. Što manje tražite potvrdu od drugih to vam je oni više nude. To je zakon ponude i potražnje na polju vrednovanja među ljudima. Ako vas ima mno-



go na tržištu, ako svi osećaju da tražite potvrdu i da od nje zavisite vaša je vrednost mala, i niko vam neće dati uvažavanje koje želite.

A ako vas na tržištu ima malo, ako svi osećaju da ne tražite ničije odobravanje, da ste moćni i dragoceni sami po sebi, svi će juriti da vam potvrde tu vrednost. Zato mudri Hegel kaže da je prvi preduslov za postizanje nečeg velikog u životu potpuna nezavisnost od tuđeg mišljenja. Budite nezavisni od tuđeg mišljenja i procenjivanja. Verujte u svoju vrednost i svi će vam je vremenom potvrditi.



# ZNACI UPOZORENJA NA NASILJE NA RADNOM MESTU

- ☑ Neprikladni izrazi ljutnje
- ☑ Govor mržnje
- ☑ Uvek krivite druge ili radno mesto
- ☑ Ponašanje koje remeti radno mesto
- ☑ Stalno psovanje
- ☑ Preterana reakcija na kritike
- ☑ Izrazi paranoje
- ☑ Intenzivne promene raspoloženja
- ☑ Zastrašivanje
- ☑ Opsednutost percipiranim favorizovanjem
- ☑ Čudno ili bizarno ponašanje
- ☑ Fizička sila/pretnja fizičkom silom
- ☑ Uporno osećanje progona ili proganjanja
- ☑ Preokupacija prošlim problemima
- ☑ Preokupacija pravednošću na radnom mestu
- ☑ Profani jezik
- ☑ Ponovljeni ispadi
- ☑ Pretnje
- ☑ Povlačenje iz društvenih kontakata



