

# PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



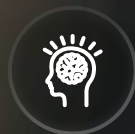
KAKO DA NAJBRŽE  
I NAJEDNOSTAVNIJE  
PODIGNETE  
PRODUKTIVNOST  
SVOG TIMA



RAZMIŠLJAJ  
KAO KORISNIK



ŠEST PREDNOSTI  
OPTIMIZMA  
U POSLOVANJU



# CCM #56



# SADRŽAJ

## MENTOR - UPRAVLJANJE



STR 1

Kako da najbrže i najjednostavnije podignete produktivnost svog tima

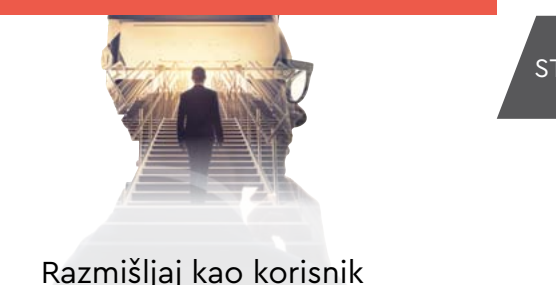
## MENTOR - TIMSKI RAD



STR 5

Kako da efikasno delegirate posao i dobijete više vremena a manje problema

## MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



STR 9

Razmišljaj kao korisnik

## POBEDNIČKI MENTALITET



STR 13

Šest prednosti optimizma u poslovanju

## MENTALNI FITNES



STR 17

Karl Gustav Jung

## MENTOR - KOMUNIKACIJA



STR 3

Kako da povećate efikasnost vaših sastanaka sa timom

## MENTOR - PRODAJA



STR 7

Kako da podignete produktivnost prodajnog tima za par minuta

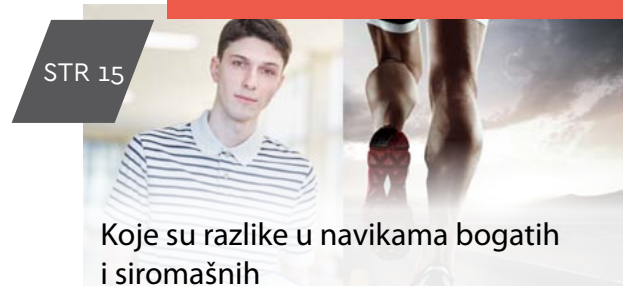
## KAKO DA



STR 11

Kako da povećate odgovornost zaposlenih za izvršavanje radnih zadataka

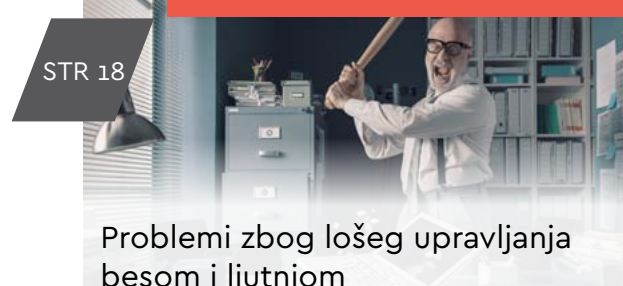
## UZORNI MODEL



STR 15

Koje su razlike u navikama bogatih i siromašnih

## INFOGRAFIK



STR 18

Problemi zbog lošeg upravljanja besom i ljutnjom

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







## KAKO DA NAJBRŽE I NAJJEDNOSTAVNIJE PODIGNETE PRODUKTIVNOST SVOG TIMA

### KOJA AKTIVNOST VAS KANDIDUJE ZA NAJVIŠE FUNKCIJE

#### ŠTA

Kako da primenite pravila i matricu agende produktivnih sastanaka.

#### ZAŠTO

Ako bih na raspolaganju imao samo jedan savet rekao bih vam sledeće: Usvojite matricu i

pravila agende produktivnih sastanaka i držite se dosledno tog standarda. Ništa ne može povećati produktivnost tima kao dosledno sprovedena agenda sastanka.

#### KAKO

Uvođenje agende sastanaka i dosledno primenjivanje njene matrice se čini lakim zadatkom ali kada se menadžeri suoče sa praksom brzo shvate da to nije ni malo lak posao. Zašto? Zato što su stare navike jako teško iskorjenjive i kada menadžeri odstupe od agende

onda se to uvek pravda kreativnim pristupom koji nije šematizovan a u stvari je samo nedostatak fokusa i discipline. Znači, osnovni zahtev je da se pridržavate doslovno svih elemenata agende i da ih sprovedite bez izmena u dužem periodu. Ovo su elementi agende produktivnih sastanaka.

**Najpre postavite jasan cilj sastanka** – Šta treba da bude rezultat vašeg sastanka. Ako ne mate jasno postavljen cilj sastanka svaki sastanak će biti neproduktivan. Cilj sastanka dostavite svim učesnicima u agendi kako bi mogli da učestvuju u diskusiji sa fokusom na ostvarenje cilja. Cilj sastanka zavisi od formata sastanka. Ako je format informativni onda je cilj da se timu prenese važna informacija i da se čuju njihove reakcije. A ako je format rešavanje problema onda je cilj pronalaženje kvalitetnih rešenja za nastali problem. Usmeravajte diskusije ka tom rezultatu rečenicama: Kako tvoja diskusija doprinosi ostvarenju cilja ovog sastanka? Da li ovim primerom samo produbljuješ problem a ne nudiš rešenje?

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

**Počnite uvek na vreme.** Kad steknete ugled rukovodioca koji počinje na vreme i vaši saradnici će poštovati taj standard. Uvođenje discipline počinje sa ličnim primerom i doslednim poštovanjem vremena početka sastanka. Disciplina je preduslov za uvođenje nove prakse.

**Pošaljite dnevni red sastanka.** Pošaljite ga unapred svim učesnicima sa imenima izvestioca po temama da mogu da se spreme. Nemojte sami da obrazlažete sve teme. Cilj je da uključite vaše ljude u prezentovanje problema i samim tim da ih motivišete da traže moguća rešenja. Zapamtite zlatno pravilo tinskog rada: Bez aktivnog učešća zaposlenih neće biti ni njihove pune posvećenosti.

**Sastanak mora da se završi sa zaključkom.** Sastanak koji nema jasan zaključak u pisanoj formi nije produktivan iako se na njemu možda iznelo nekoliko kvalitetnih ideja. Kako Čerčil voleo da kaže: Mnogo volim pametne govore ali nekako više volim pamet na papiru. Zapisan zaključak sastanka sadrži, imena učesnika, teme koje su diskutovane, rešenja koja su usvojena, zadatke koji su dodeljeni i rokove za izvršenje. Vidite i iz ovog spiska podataka u zaključku da bez njega nema produktivnog sastanka. Zaključak se posle sastanka distribuira svima i podseća učesnike da je nešto odlučeno i dogovoreno. Naredni sastanak mora započeti sa čitanjem zaključka i izveštajem o realizaciji dogovorenog.

**Svaki učesnik mora da preuzme neku obavezu i dužnost.** Nijedan učesnik sastanka ne sme da ode bez dodeljene dužnosti, jer će to smatrati neproduktivnim sastankom i izgubljenim vremenom a vas neprofesionalnim rukovodiocem.

Završite na vreme. Nema ničeg tako efikasnog u uništavanju radne energije zaposlenih od predugih i mučno dosadnih sastanaka.

#### KADA

Pročitajte još jednom sve koristi koje možete imati vi i vaš tim od primene agende sastanaka i odlučite koji stepen urgencije ćete sami dodeliti ovoj važnoj praksi. Poslovni sastanci su jedna od tri aktivnosti koje ćete najviše obavljati u svom radnom veku. Ako tu postignete visok nivo profesionalnosti i efikasnosti čitava vaša karijera će biti u tom svetlu posmatrana i vrednovana. Ako sastanci budu produktivni i rezultati vašeg tima će biti produktivni. Ako uključite sve zaposlene u proces pronalaženja rešenja i odlučivanja nećete dobiti samo veće zadovoljstvo i samopoštovanje zaposlenih nego i veće poštovanje i lojalnost vama kao lideru. Ako budete dosledno primenjivali agendu produktivnih sastanaka poboljšaćete rezultate svog tima, stvorićete ugled vrhunskog rukovodioca i postaćete kandidat za najviše funkcije u vašoj organizaciji.



# KAKO DA POVEĆATE EFIKASNOST VAŠIH SASTANAKA SA TIMOM

## PRAVILA EFIKASNE TIMSKE KOMUNIKACIJE NA SASTANCIMA

### ŠTA

Konkretni saveti i pravila za poboljšavanje timske komunikacije na sastancima.

### ZAŠTO

Zato što je loša timska komunikacija na sastancima uzročnik broj jedan niske efikasnosti sastanaka. Zato što loša timska komunikacija utiče na loše razumevanje saradnika, lošu atmosferu na sastancima, takmičarsku a ne saradničku klimu na sastancima, nejasna rešenja, konfliktne situacije na sastancima, neproduktivnu diskusiju i još mnogo drugih negativnih posledica koje uslovljavaju lošu efikasnost timova na sastancima.

### KAKO

Tako što ćete uvesti i dosledno poštovati osnovna pravila TIMSKE komunikacije. Ova pravila nisu teška za razumevanje ali su teška za sprovođenje. Morate biti dosledni u insistiranju na njihovom poštovanju. U početku će to izgledati kao nemoguća misija, moraćete često da prekidate sastanke ukazujući na pravila i tako da gubite dosta vremena ali nemojte se



obazirati na taj trenutni gubitak jer će benefiti u budućnosti biti višestruko vredniji.

**Budite saradnik a ne takmičar.** Saradnik se trudi da doprinese zajedničkom pronalazenju rešenja ne vodeći računa o ličnoj dobiti a takmičar se trudi da pobedi druge u tom procesu i prikaže se šefu kao najsposobniji.

**Budite asistent a ne kritičar.** Javi se za reč samo ako možeš saradnicima da pomogneš ali nemoj da se javljaš ako želiš da ih kritikuješ.

**Budite deo rešenja a ne deo problema.** Jednom kad se definiše problem nemoj svi učesnici treba da iznose samo ideje za rešenje a ne da pričaju i dalje o problemu.

**Proizvodite odgovore a ne izgovore.** Na produktivnim sastancima nepoželjna su mišljenja koja počinju sa Zašto nešto ne možemo da uradimo a poželjne su ideje koje počinju sa kako nešto možemo da uradimo brže, bolje i drugačije.

**Fokusirajte se uvek na problem - Nikada na čoveka.** Krivicu ili rešenja nikada ne treba

usmeravati personalno na saradnike nego uvek i samo ka objektivnom problemu.

**Zabrana horskog pevanja - Pažnja čovek govori.** Lider sastanka treba da omogući da se saradnici slušaju.

**Uvažavajte tuđe ne prećutkujte svoje mišljenje.** Ljudi često imaju puno ideja kako da pobiju nečije tuđe rešenje a jako malo svojih ideja kako da se problem reši.

**Nulta tolerancija za ometanja sa strane (mobilni, tableti i sl.)**

**Naoružajte svoje tvrdnje jasnim činjenicama.** Nije dovoljno izneti samo neku tvrdnju ona mora da ima svoje opravdanje u jasnim činjenicama.

**Pitajte ako nešto ne razumete.** Često učesnici ne razumeju neke ideje ili rešenja a glasaju za njih kao i većina. Nije pogrešno da pitate da se stvari pojasne pogrešno je da glasate za nešto što ne razumete.

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

*Dejvid Rokfeler*

**Prisustvo na sastanku = Aktivno učešće u diskusiji.** Spremite se da date svoj doprinos na sastanku. Samo prisustvo nije dovoljno.

**Učešće u diskusiji = Učešće u odlučivanju i preuzimanje odgovornosti.** Kada iznesete svoje mišljenje i ono se razmatra ili usvoji onda je vaša odgovornost za realizaciju dogovorenog veća i ozbiljnija.

Zapišite na karticama ova pravila podelite ih saradnicima. Neka na sve naredne sastanke donose kartice na sastanke i drže ih ispred sebe kao podsetnik. Napravite i postere sa ovim pravilima i postavite ih na vidno mesto u salama za sastanke da možete sa lakoćom na njih da ukažete kada se neko od pravila krši.

### KADA

Od efikasne komunikacije više nego od bilo čega zavisi i efikasan rad tima na sastancima.



# KAKO DA EFIKASNO DELEGIRATE POSAO I DOBIJETE VIŠE VREMENA, A MANJE PROBLEMA

## PRAVILA I SAVETI ZA EFIKASNO DELEGIRANJE

### ŠTA

Pravila i saveti za uspešno delegiranje posla saradnicima.

### ZAŠTO

Zato što se pravilno delegirani poslovi ne vraćaju nazad lideru opterećeni sa gomilom problema. Zato što pravilno delegirani poslovi postižu svoju svrhu, osvajanje dodatnog vremena za lidere da se bave strateškim poslovima.

### KAKO

Primenjujte sledećih sedam koraka i postaćete rukovodilac koji najefikasnije delegira poslove svojim ljudima.

**Korak 1.** Objasnite opšti cilj, svrhu i dobrobit od ispunjenja tog zadatka.

Kada zaposleni razume ciljeve i svrhu svog rada a naročito kada zna kakvu to dobrobit donosi vašem timu i organizaciju radiće posvećenije i motivisanije. Ljudi se motivišu idejom koja je viša od njih samih a koja njihovom radu daje viši smisao.

**Korak 2.** Istaknite očekivane rezultate

Svrha ovog koraka je da omogućiti da vi i zaposleni posmatrate istim očima krajnji rezultat i

dogovorite se tačno kada se može smatrati da je rezultat postignut.

**Korak 3. Opišite posao**

Svrha ovog koraka je da se nedovoljno iskusnom zaposlenom objasni kako da efikasno obavi taj posao. Iskusnijim zaposlenima dopustite da sami odluče kako će ga obaviti. Možda znaju bolji način da se posao završi.

**Korak 4. Prodiskutujte i definišite pitanje resursa**

Da bi efikasno obavili posao zaposleni moraju znati koji su im resursi na raspolaganju a koji nisu.

**Korak 5. Potvrdite razumevanje, Obezbedite posvećenost**

Zatražite od zaposlenog da svojim rečima iskaže ono što se od njega očekuje. Prvo to je najbrži način da uključite zaposlenog u taj posao. Drugo, dobićete potvrdu da li je zaposleni razumeo šta se od njega tačno očekuje.

**Korak 6. Tražite ideje**

Jedan od najboljih načina da zainteresujete i motivišete zaposlenog je da tražite njegovo mišljenje i rešenja. Kada imaju mogućnost da iskažu svoje mišljenje i predlože ideje zaposleni pokazuju više odgovornosti i motivacije za ispunjenje posla.

**Korak 7. Ustanovite plan za praćenje aktivnosti**

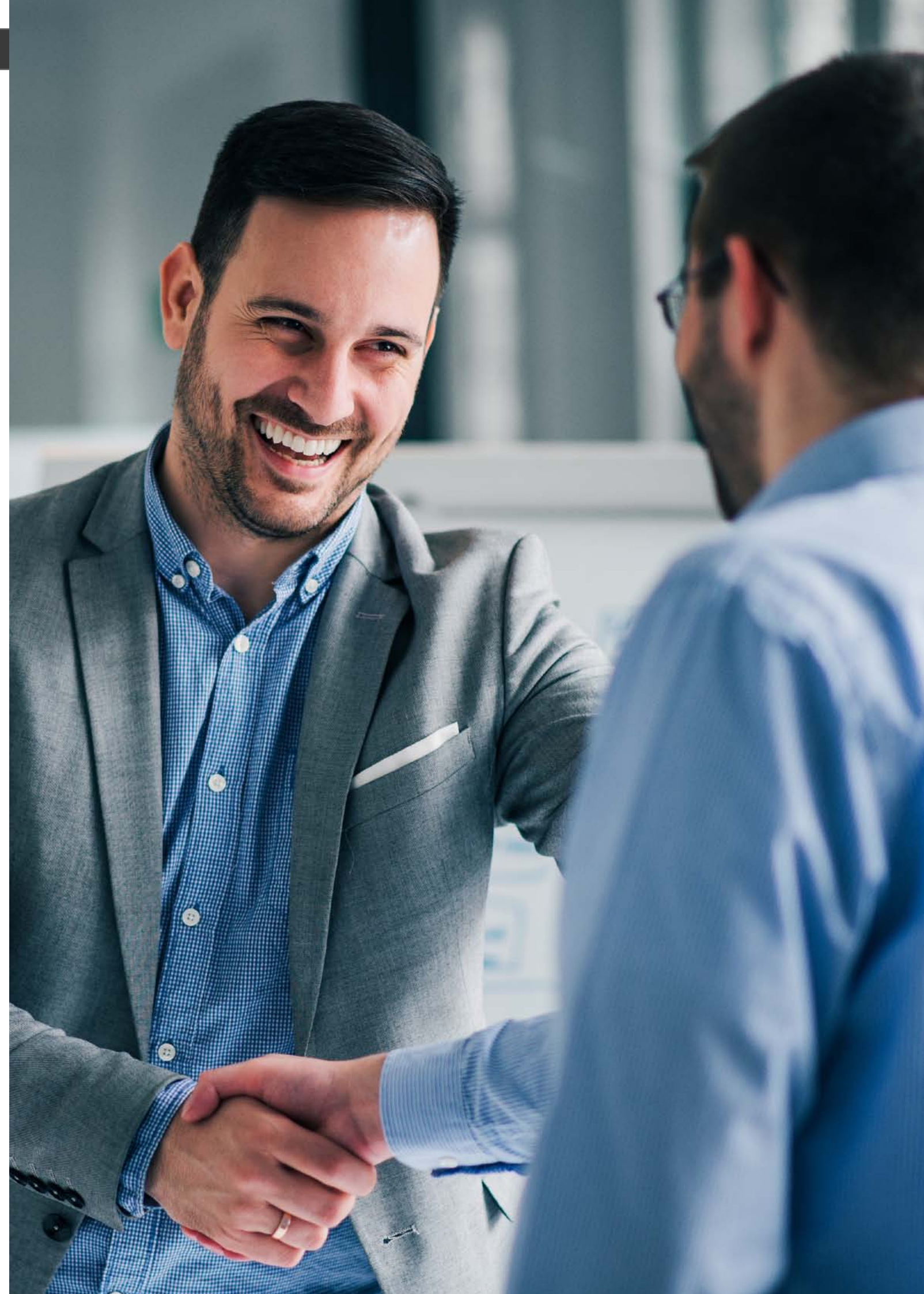
Napravite raspored kada zaposleni treba da vam podnese izveštaj o napredovanju i držite se tog rasporeda. Obično je to posle 30% i posle 70% vremena koje je određeno za ispunjenje.

*Motivacija je umetnost navođenja ljudi da rade ono što vi želite da rade jer oni to žele.*

*Dvajt Ajzenhauer*

### KADA

Podsetite se još jednom svih benefita koje vam primena ovih saveta i pravila donose i odmah ćete znati kada treba da ih primenite. Prvo povećaćete efikasnost izvršenja zadataka i rezultata vašeg tima, drugo nećete morati ponovo da radite posao koji ste delegirali zajedno sa zaposlenim, treće zaposleni će brže naučiti da obavlja taj posao i vi ćete dobiti više vremena i manje problema u svom poslu, dakle ostvarićete bolje rezultate sa manje stresa.





# KAKO DA PODIGNETE PRODUKTIVNOST PRODAJNOG TIMA ZA PAR MINUTA

## UVEDITE PRAKSU JUTARNJEG, STOJEĆEG SASTANKA

### ŠTA

Pravila za uvođenje prakse jutarnjih, stojećih sastanaka prodajnog tima

### ZAŠTO

Zato što su jutarnji, stojeći sastanci najefikasnije sredstvo za povećanje odgovornosti, posvećenosti i motivacije prodajnog tima. Zato što je transparentnost dnevnih obaveza i nivoa izvršenja jači motivacioni okidač od novca.

### KAKO

Svakog jutra u isto vreme svi članovi prodajnog tima treba da prisustvuju jutarnjem stojećem sastanku. To treba da bude prva radna aktivnost kada se okupite na poslu. Najbolje je izabrati neko neobično vreme recimo 8:18. ili 9:17.

Počnite uvek tačno u to vreme i to sa zvukom alarma, na primer neka muzička numera: Igraj i pobedi medalju donesi, Get Up Stand Up, We are the champions I sl.

Sastajete se uvek na istom mestu. Najbolje je tamo gde obavljate posao a ne u posebnim salama za sastanke. Poželjno je da imate tablu za

praćenje napredovanja prodajnih procesa i da se sastajete ispred nje.

Sastanak treba da bude približno iste dužine trajanja. Najbolja praksa je do 15 minuta. Zavisi od veličine tima naravno. Računa se od 2 do 3

minuta vremena za svakog člana da bi rad bio efikasan.

O čemu treba da pričate na sastanku? Svi članovi tima treba da odgovore na tri jednostavna pitanja

*Većina ljudi propušta prilike jer su obučene u radne zadatke i izgledaju kao posao.*

*Tomas Edison*

- Šta sam juče uradio/la?
- Šta ću danas da uradim?
- Šta me sprečava da te poslove obavim efikasno?

Članovi tima treba da se obraćaju svojim kolegama a ne podnose izveštaj svom rukovodiocu. Rukovodilac je deo tima iako ima ulogu Moderatora ali stoji zajedno sa timom i sluša. Kada neki od članova tima na trećem pitanju iznese problem ili prepreku za efikasno obavljanje tog zadatka Moderator sastanka pita ko može da pomogne da se to reši savetom, konkretnom pomoći, obukom i sl. Članovi tima koji se prijave da mogu da pomognu se pozivaju da posle sastanka pristupe Tabli za unapređenje rada i zajedno dogovore način da se prepreka ukloni.

Sastanak počinje tako što Moderator sastanka daje reč članu prodajnog tima koji je poslednji došao na sastanak. Timovi uglavnom izaberu da dodaju lopticu narednom govorniku bez utvrđenog reda i tako u krug dok se svi ne izređaju. Na ovaj način se svi prisutni drže u stanju pune koncentracije jer ne znaju kada će biti odabrani. Najbolja praksa predviđa da tim drži sastanke ispred table na kojoj se vizuelno prati napredovanje u realizaciji prodajnih procesa. Svaki član tima ima lepljive kartice u različitim bojama koje kači svakog sastanka na tablu sa kratkim opisom posla koji će obaviti tog dana.

Tako se na najjasniji, vizuelan način vidi napredovanje u realizaciji zadataka svakog člana tima. Svi imaju uvid u produktivnost svakog od saradnika i na taj način se kroz pritisak grupe povećava odgovornost i efikasnost članova tima.

### KADA

Odmah. Jer će se to odmah odraziti na povećanje broja prodaja a to je valjda lepa i važna vest.





# RAZMIŠLJAJ KAO KORISNIK

## IMPERATIV PROFESIONALCA U KORISNIČKOM SERVISU: BUDI KORISNIK

### ŠTA

Tehnika za unapređenje korisničkog servisa pod nazivom: Hodanje u cipelama vaših korisnika ili posmatranje vašeg posla iz ugla korisnika.

### ZAŠTO

Zato što je razumevanje korisničkog ugla gledanja na uslugu koju mu pružate najvažniji podatak na osnovu koga kompanija mora da prilagođava i usavršava svoje servisne procedure. Zato što većina kompanija napravi propust definišući procedure i obučavajući svoje ljude na osnovu idealnog scenarija za usluživanje korisnika koji je tehnokratski obojen a ne empatičan prema korisnicima. Zato što je suština uspešnog servisa i dobrih odnosa sa korisnicima pokazivanje iskrene brige za njihovu dobrobit ili visok stepen empatije za korisnike koji je nemoguć bez istinskog razumevanja stavova, emocija i očekivanja korisnika za vreme interakcije sa vašom kompanijom. Zato što je cilj servisa stvaranje lojalnih korisnika a najvažniji gradivni element dobrih međuljudskih odnosa je razumevanje potreba, želja i očekivanja drugog čoveka.

### KAKO

Da biste zaslužili odanost korisnika i donosili lične i poslovne odluke koje odražavaju istinske potrebe korisnika, morate razmišljati kao korisnik, a ne kao proizvođač! Korisnici misle

da kupuju nešto što im koristi i od čega će imati dobrobit, proizvođači misle da prodaju kvalitet svog proizvoda/usluge i svoj brend. Korisnik je emotivan za vreme odnosa a proizvođač ili prodavac kompanije je racionalan. Razlika u fokusu, stavu i emocijama je velika i to je prostor je nerazumevanje, nezadovoljstvo i konflikte. Zato svaki zaposleni mora biti sposoban da vidi i oseti korisnički ugao gledanja pre nego počne da ih uslužuje. Vaš posao izgleda sasvim drugačije iz ugla korisnika i zato ništa ne može da zameni informacije iz prve ruke. Detalji koji se nama u žaru borbe ili izvršavanja radnih zadataka čine trivijalnim uopšte nisu beznačajni za korisnike i mogu biti presudni za njegovo pozitivno ili negativno iskustvo sa kompanijom.

Na primer: Propust da se korisnik usluži unutar obećanog vremena pomera čitav korisnikov dnevni plan. Vi morate meriti svoj propust i grešku sumom problema koje korisnik vidi kao rezultat vašeg propusta. Čekanje je onoliko dugo ili kratko koliko ga oseća korisnik koji je pod pritiskom da stigne na neko drugo mesto a ne onoliko koliko ga službenik procenjuje iz svog ugla. Službeniku se to može učiniti prosečnim vremenom čekanja na uslugu a korisniku koji žuri na neki sastanak to može izgledati kao večnost za koju su odgovorni ljudi iz kompanije. Službenik iz svog ugla gledanja ne oseća potrebu da se korisniku izvini za čekanje i ljubazno obeća da će se potruditi da ubrza operacije da bi mu izašao u susret. Time je propustio da personalizuje servis, da pokaže brigu za korisnika i da bude fleksibilan radi korisnikove dobrobiti. Taj gest bi korisnik izuzetno cenio i poneo bi pozitivan utisak iako bi proveo isto vreme u čekanju. U suprotnom korisnik će iza-

*Mi moramo naučiti da osećamo naš posao na isti način na koji to naši korisnici rade, ništa nije bitnije od toga*  
*Fergal Quin,*  
*predsednik SuperQuin*  
*Supermarkets*

ći vidno nezadovoljan i posle dve ili tri ovakve situacije će preći kod konkurencije i svima preneti negativno iskustvo o vašoj kompaniji. Danas nijedna kompanija ne može sebi dopustiti nejasnu sliku o načinu na koji njena poslovna praksa utiče na korisnike, tj. kako je korisnici percipiraju. Vi morate biti korisnik!

Da biste unapredili razumevanje svojih korisnika i poboljšali korisnički servis postavite sebi i timu sledeće fokus pitanje i donesite sledeće odluke.

#### Fokus pitanje:

- Koje metode koristite vi i vaši saradnici da biste dobili jasnu sliku o načinu na koji vaša poslovna praksa utiče na vaše korisnike? Ako ih nema koje biste metode vi predložili?

#### Odluke:

- Odlučujem da ću jednom mesečno pozvati telefonom ili posetiti neki objekat naše kompanije gde me ne poznaju da bih iz ugla korisnika procenio način na koji im pružamo uslugu.
- Odlučujem da ćemo angažovati profesionalnog Skriivenog kupca i izvršiti ozbiljnu analizu i procenu našeg servisa iz ugla korisnika.

### KADA

Sutra pozovite svoju kompaniju kao skriveni korisnik a preko sutra posetite neki vaš objekat



# KAKO DA POVEĆATE ODGOVORNOST ZAPOSLENIH ZA IZVRŠAVANJE RADNIH ZADATAKA

STEPEN ODGOVORNOSTI UTIČE NA  
MOTIVACIJU I POSVEĆENOST

## ŠTA

Saveti za povećanje odgovornosti i posvećenosti zaposlenih za izvršavanje radnih zadataka

## ZAŠTO

Zato što su sastanci najbolje mesto na kojem lider i njegov tim mogu da rade na povećanju kapaciteta zajedničke i pojedinačne odgovornosti za rezultate koje će ostvariti. Zato što povećana odgovornost za rezultate pojačava posvećenost i motivaciju a zajedno dovode do kontinuiranog povećanja produktivnosti. Zato treba ozbiljno da proučite ova pravila za stimulaciju odgovornosti jer će od njihovog sprovođenja zavisiti i ukupni rezultat vašeg tima i vas kao njegovog lidera.

## KAKO

1. **Koristite agendu produktivnog sastanka i kartice osnovnih pravila ponašanja i komu-**

*Ako bih imao devet sati da obalim drvo prvih šest sati bih proveo oštreci moju sekiru.*

*Abraham Linkoln*

**nikacije na svakom sastanku.** Proučite ih pre početka i držite se njih za vreme sastanka.

- 2. Odredite ko će biti moderator sastanka i jasno to predložite svima.** Ovo nije uloga samo za lidera tima, nju treba rotirati radi povećanja odgovornosti i značaja svih članova tima.
- 3. Odredite zapisničara sa zadatkom.** Zapisničar je odgovoran da svi učesnici dobiju primerak zapisnika u što kraćem roku. Takođe treba da pripremi kratak izveštaj o toku realizacije zadataka koji su preuzeti na tom sastanku i predstavi ga na početku narednog sastanka.
- 4. Izgradite jasan mehanizam za prekidanje predugih diskusija.** Lider sastanka ima obavezu da prekine rečima: „Molim vas da sumirate diskusiju i predložite rešenje.“
- 5. Izgradite mehanizam za odlučivanje.** Za manje timove do 25 ljudi najbolji je konsenzus a za veće grupe većinsko odlučivanje. Lider je ovlašćen da zaustavi diskusije kada je ponuđeno nekoliko rešenja i da zatraži da se o njima odlučuje.
- 6. Kada ste došli do odluke držite sve učesnike odgovornim za njeno sprovođenje.** Zapišite odluke koje postaju novi standardi rada velikim slovima u boji i podelite učesnicima sastanka kao podsetnik.
- 7. Svaki sastanak započnite proverom realizacije zadataka od prethodnog sastanka.** Neka svakom učesniku bude jasno da mora doći sa rezultatom ili sa predlogom kako da se taj rezultat što pre ostvari da bi o tome mogao tim da odlučuje. Ne dozvolite nikome da se pojavi samo sa problemom i izgo-



vorom zašto se rezultat nije postigao bez predloga rešenja.

- 8. Zahtevajte da se odmah pravi kratka To Do lista aktivnosti za realizaciju zadatka.** Za vreme sastanka kada neki pojedinac ili grupa preuzme odgovornost za neki zadatak zahtevajte da odmah u svojim planerima definišu korake, prioritete i jasne rokove za izvršenje tog zadatka.
- 9. Uvek završite sastanak sa rekapitulacijom onoga što je diskutovano, odluka koje su donete i zadataka koji su preuzeti.** Naročito jasno istaknite akcione korake koje odgovorne osobe moraju da preduzmu i rokove za izvršenje.

## KADA

Primenite ove savete onoliko brzo koliko vam je urgentno završavanje radnih zadataka vaših saradnika







## ŠEST PREDNOSTI OPTIMIZMA U POSLOVANJU

Biti uspešan u poslu znači više od jednostavnog posedovanja odlične ideje i dobrog poslovnog modela. Tu se radi o negovanju i razvoju pobeđničkog karaktera koji vam može pomoći da budete uspešni u svemu što radite. Ovo je posebno važno kada ste malo ili srednje preduzeće, gde direktori i osnivači nose više „šešira“, obavljajući niz radnih funkcija u okviru preduzeća. Postoji razlog zašto toliko uspešnih biznismena i žena izgledaju donekle slični jedni drugima: samouvereni, otvoreni i proaktivni. Postoje određene karakterne osobine koje su svojstvene vrhunskoj, poslovnoj sposobnosti, a na vrhu liste bi trebalo da bude optimizam. Evo šest razloga

zašto je optimizam osobina koju svaki preduzetnik i menadžer treba da poseduju.

### 1. Optimizam povećava produktivnost

Istraživanja su pokazala da optimistični ljudi rade više, verovatno zato što jasnije vide cilj ka kome streme. Dokazano je da održavanje pozitivnog ishoda pred očima povećava produktivnost ljudi i stoga ih čini boljim u poslovanju.

### 2. Optimizam rađa optimizam

Dobro raspoloženje je zarazno, a optimizam ima istu karakteristiku. Posao je obično fokusiran na ljude, a kada ste stalno okruženi klijenti-

*Onog trenutka kada posumnjate da možete da letite, zauvek gubite sposobnost da to uradite.*

*J.M. Bari, Petar Pan*

ma, kolegama i osobljem, poslednja stvar koju želite da uradite je da ih opteretite svojom pesimističnom ličnošću. Ljudi oko vas će uživati u vašem optimizmu i verovatno će zbog toga i sami postati optimističniji.

### 3. Optimizam ne prihvata neuspeh

Neuspeh je normalan; ne uspe svaki poslovni poduhvat. Oni preduzetnici koji uspevaju u celini su oni koji mogu bolje da podnesu neuspehe i ponovo se vrata sa odlučnošću u očima. Pesimisti padaju na prvoj prepreci; optimisti ostaju u trci. U teškim vremenima, sa kojima ćete se nesumnjivo suočiti u poslu, sposobnost da otresete prašinu kada padnete na dno i da se vratite je neophodan kvalitet uspešnih ljudi. Kako doživljavate neuspeh i kako na njih reagujete imaće direktan uticaj na otpornost vašeg poslovanja. Optimizam vam pomaže da trenutne neuspehe lakše preporodite i ne odustanete.



### 4. Optimizam je zdraviji

Bez obzira da li ste u poslu ili ne, dobra je ideja da negujete sopstveni osećaj optimizma, makar samo za svoje zdravlje. Studija koju je sproveo Univerzitet Illinois otkrila je da optimistični učesnici imaju 76% veću verovatnoću da imaju „idealni“ zdravstveni rezultat. Takođe optimistični ljudi žive 10 godina duže od pesimista.

### 5. Optimizam znači rast

Optimisti su skloniji nego pesimisti da izađu izvan svojih zona udobnosti i pokušaju nešto novo. U poslu ništa nije važnije od ovoga. Stara ruska poslovice kaže: Ko ne rizikuje ne pije šampanjac. Posao se danas svodi na inovacije, a kako možemo da inoviramo ako se plašimo da probamo nešto novo jer ne verujemo u uspeh?

### 6. Optimizam jedino ima smisla

Na kraju krajeva, pesimizam vas jednostavno neće odvesti daleko. Ako ne verujete u ono što radite, zašto to radite? Mogli bi i da odustanete kad postane teško, zar ne? Kada shvatite da je optimizam zaista jedini razuman stav koji možete imati kada je u pitanju posao, shaćićete koliko je važno da vežbate pozitivno razmišljanje i prenosite ga na svoje saradnike.





# KOJE SU RAZLIKE U NAVIKAMA BOGATIH I SIROMAŠNIH

## ŠTO JEDAN ČOVEK MOŽE DA URADI SVAKI ČOVEK MOŽE DA URADI

Uspeh ostavlja tragove kažu treneri uspevanja. Uspeh ostavlja neizbrisive tragove, mapu po kojoj se svaki čovek može probiti do svog ostrva sa blagom. Ako uspeh ostavlja tako duboke i vidljive tragove zašto je onda samo 2% ljudi uspešno a 98% neuspešno u četiri ključne oblasti uspeha u životu kombinovano: porodica, karijera, finansije i zdravlje? Kako je moguće da neuspešni ne vidi jasne tragove uspeha po kojima bi mogli da se popnu na svoja pobjednička postolja? Šta to uspešni ljudi rade, a neuspešni ne rade? Šta je u glavama uspešnih, a ne postoji u glavama neuspešnih? Koje su to navike uspešnih, a koje navike imaju neuspešni ljudi? Ovo

Dnevna rutina	Siromašni	Bogati
Imaju dnevnu To Do listu	9%	81%
Bude se 3 sata pre posla	3%	64%
Slušaju audio treninge za personalni razvoj	5%	63%
Posvećuju 5+ sati networku svakog meseca	16%	79%
Čitaju 30+ minuta svakog dana	2%	88%
Vole da čitaju	12%	86%

su pitanja na koja su ljudi vekovima pokušavali da daju odgovor, a intenzivno u poslednjih sto godina. Jedna činjenica je neosporna: Način na koji shvatate svet i ljude ili vaš pogled na svet određuje način na koji ćete se ponašati i navike koje ćete izgraditi a način vašeg ponašanja i životne navike određuje visinu rezultata koje ćete postići. Proučavanjem hiljada uspešnih i hiljada sposobnih a neuspešnih došlo se do jasnih psiholoških mapa koje vode ka uspehu.

Postavljanje ciljeva	Siromašni	Bogati
Zapisuju svoje ciljeve	17%	77%
Fokusiraju se na postizanje određenog cilja	12%	80%
Veruju u doživotno učenje i samousavršavanje	5%	96%
Veruju da dobre navike stvaraju šanse za uspeh	4%	86%
Veruju da loše navike uništavaju šanse za uspeh	9%	76%



Zdravlje	Siromašni	Bogati
Aerobna vežbanja 4 dana u nedelji	23%	76%
Nezdrava hrana dnevni unos	99%	47%

► **Uspešni ljudi jednostavno misle drugačije, žele intenzivnije, veruju snažnije, donose odluke brže, teže od njih odustaju i razvili su drugačije navike od neuspešnih.**

Svi tabui i zablude o uspehu su pali u vodu u praksi kao što su zabluda o poreklu, okruženju, o talentu i slične. Milioni ljudi u svetu koji nisu rođenjem ni mestom njihove porodice u društvu dobili prednost u odnosu na druge uspeli su da se popnu na sam vrh. Od trista najvećih lidera u istoriji čovečanstva dve trećine njih se rodilo u teškoj bedi, u razorenim porodicama, a jedna trećina je rođena sa velikim fizičkim nedostacima kao što su slepilo, gluvoća, paraliza i slično. Kada se uočilo da u istom okruženju, isti grad, ista ulica, ista škola, isto radno mesto jedan čovek uspeva a drugi propada faktor okruženja je otpao kao preduslov uspeha. 68% dolarskih milijardera u USA su samo stvoreni a ne nasledni bogataši. A šta kažete za ljude sa izrazitim talentima koje su iskazali u školi a koji nisu uspeli u životu, verujem da znate mnoge sa takvom životnom pričom kao što poznajete i druge sa osrednjim sposobnostima koji su se kasnije obogatili na iznenađenje svih. Više od 75% dolarskih milionera su ljudi bez visokog obrazovanja, ljudi koji nisu pokazivali izrazite sposobnosti tokom školovanja, čak bili veoma neuspešni. Jedini prostor u kojem se nalazi razlika između uspešnih i neuspešnih jeste prostor paradigme ili pogleda na svet, načina na koji su jedni shvatali sebe i svet oko sebe, načina koji je izgrađivao njihovu jedinstvenu stvarnost i uticao na njihovo ponašanje i rezultate. Shvatanje sebe i sveta ili vaša verovanja i principi, navike i ponašanje presudno određuju vašu sudbinu.

Gedanje televizije i socijalnih mreža	Siromašni	Bogati
Gledaju manje od 1 sata dnevno	24%	68%
Gledanje rijaliti programa	79%	2%



Vaspitavanje i edukacija dece	Siromašni	Bogati
Podučavanje u dobrim navikama za uspevanje	1%	74%
Stimulišu ih na volonterski rad 10+ sati mesečno	3%	70%
Podsticanje dece da čitaju 2+ ozbiljne knjige mesečno	3%	63%

Psihološke mape uspeha su dakle poznate. Njima hodaju ljudi kojima se divite zbog načina na koji su izgradili svoju karijeru, bogatstvo, svoju moćnu ličnost. Ali te mape uspeha nisu ničije vlasništvo ničija privilegija. Te mape ne mogu da se sakriju i dostupne su svakom čoveku koji želi planski da hoda ka uspehu, ka potpunom razvoju svojih ljudskih potencijala. Te mape su poligon ličnosti za svakog čoveka i ne zahtevaju poseban talenat, poreklo, socijalni status ili društvenu poziciju. Pronađite sebe u ovoj uporednoj studiji navika uspešnih i neuspešnih i znaćete kolike su vam šanse da uspete u realizaciji svojih snova.



# KARL GUSTAV JUNG

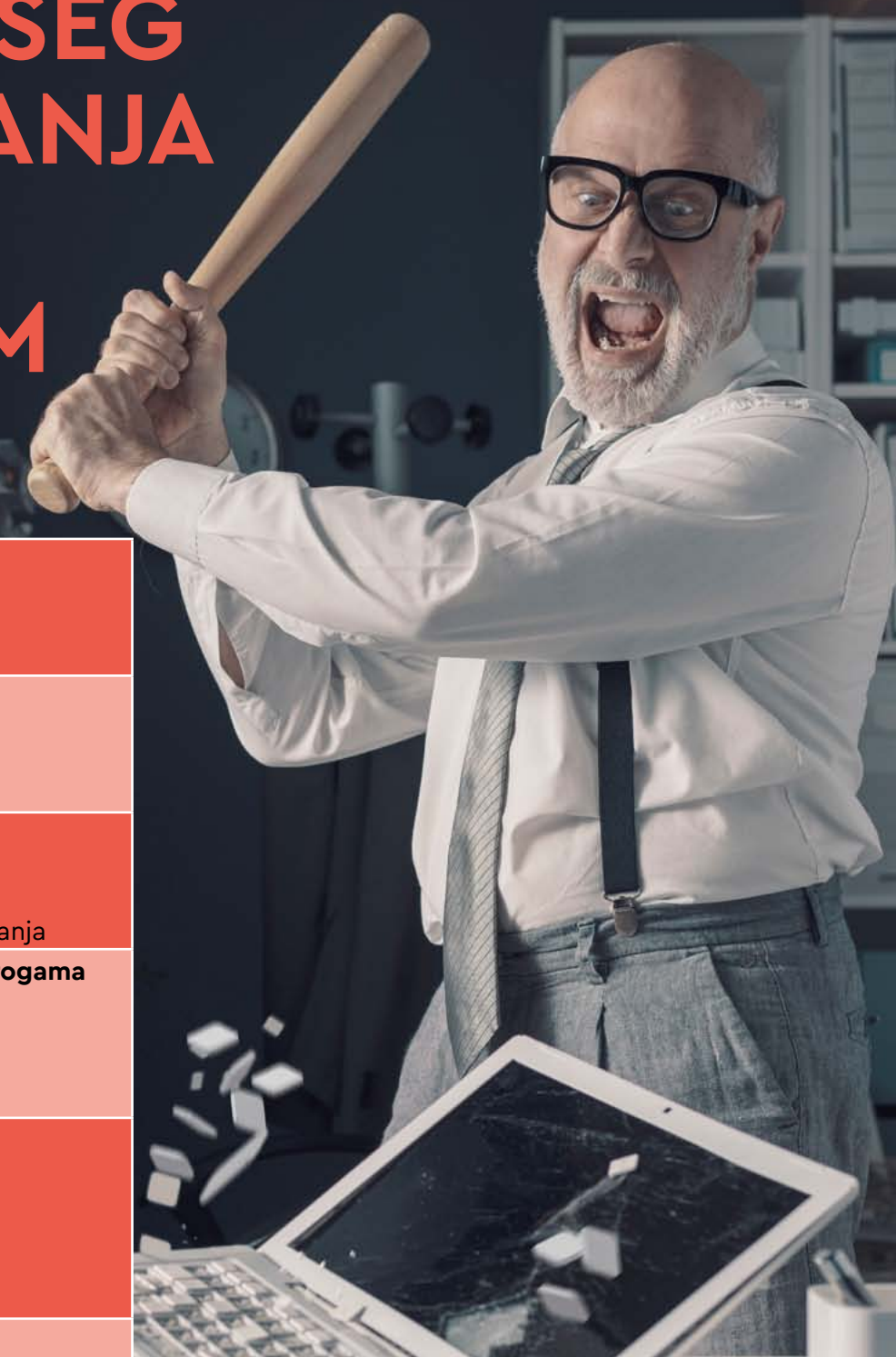
NE MOŽETE TRANSFORMISATI TAMU U SVETLOST NI APATIJU U KRETANJE BEZ EMOCIJA.



Među najopasnije blokatore vašeg delovanja spadaju nemoćna pitanja ili pitanja koja fokusiraju čoveka na ono što ne može da uradi, koja proizvode u njemu sumnju i nevericu. Vaš mozak je kompjuter a pitanja ga stavljaju u pogon. Ono što pitate to će vam um i odgovoriti zato pazite šta pitate svoj um, naročito njegov podsvesni deo koji zauzima samo devet desetina vašeg uma. Nemoćna pitanja proizvode nemoćne odgovore. Na primer pitanje sa fokusom na nemoćnost: Ne znam da li ću ovo moći da izvedem? Proizvodi odgovor: Pa, teško je ovo, zaista je teško. Iza koga sledi pretpostavka kroz pitanje: A šta ako ne uspem? Koja dobija odgovor sa fokusom na problem: Imaću ozbiljne posledice, izblamiraću se i izgubiti vreme. Ovaj odgovor proizvodi pitanje pripreme za odustajanja: Možda je ipak bolje sačekati drugu priliku? A rezultat ove naivne komunikacije u unutrašnjem dijalogu jeste odustajanje od akcije.

Iza odustajanja sledi apatija, niska energija koja je dobila potvrdu u ovoj nemogućnosti da se dela i pobeđuje i sada je još jača i moćnija, sada vršlja po vašoj ličnosti i gazi samopouzdanje i samopoštovanje pretvarajući vas u hroničnog gubitnika. Rešenje je u zaustavljanju nemoćnih i postavljanju moćnih pitanja. Moćna pitanja imaju izvoriste u generatorima entuzijazma i zvuče kao: Šta me u ovoj situaciji oduševljava? Šta dobro mogu iz ovoga da naučim? Kako ću da pronađem rešenje za ovaj izazov? Šta je pozitivno u ovom čoveku? Kako mogu ovo da izvedem i uživam radeći? Kako sam pobeđivao u sličnim situacijama ranije? Nemoćna pitanja su sva ona pitanja koja vas fokusiraju na nemogućnost, na problem, na prethodna iskustva poraza, koja u vama pokreću sumnju, nevericu, strah, brigu, i proizvode pretpostavke koje blokiraju akciju. Moćna pitanja su sva ona pitanja koja vas fokusiraju na mogućnost, na rešenja, na prethodna iskustva pobeđivanja, koja u vama pokreću uverenja, veru, ljubav, izvesnost i proizvode radoznalost koja vas pokreće u akciju. Postavljajte više moćnih nego nemoćnih pitanja svom umu i imaćete više pobjeda i raspoloženja u životu. Ovo je laka matematika ali je koncentracija na ovu računicu teška. Koncentrišite se, jer vaš život je u igri.

# PROBLEMI ZBOG LOŠEG UPRAVLJANJA BESOM I LJUTNOM



## Depresija

- Gubitak volje
- Tuga i usamljenost
- Gubitak osećaja zadovoljstva

## Loše donošenje odluka

- Finansijski problemi
- Greške na poslu
- Greške u saobraćaju

## Problemi na poslu

- Ugrožavanje kolega
- Ugrožavanje korisnika
- Ugrožavanje karijere i napredovanja

## Problemi sa alkoholom ili drugim drogama

- Problem zavisnosti
- Ugrožavanje čitave porodice
- Ugrožavanje zdravlja
- Prerana smrt

## Fizički zdravstveni problemi

- Glavobolja
- Problema sa spavanjem
- Problema sa varenjem
- Visok krvni pritisak
- Srčani problemi

## Problemi u odnosima sa drugima

- Kritikovanje vredanje drugih
- Gubitak dobrih odnosa sa bliskim osobama
- Sukobi (verbalni fizički) sa drugim ljudima

## Nisko samopoštovanje

- Mali broj pokušaja
- Brzo odustajanje
- Smanjene šanse za uspeh u životu
- Neubedljiva prezentacija sopstvene ličnosti
- Gubitak poštovanja drugih



