

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



KAKO DA UPRAVLJATE
NEGATIVNIM
REAKCIJAMA NA
PROMENE



NAJMOĆNIJE „ORUŽJE“
PRODAVACA -
PREPORUKA KLIJENATA



RUTINSKE STVARI
KOJE VELIKI BIZNIS
LIDERI OBAVLJAJU
SVAKOG DANA



CCM #57



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



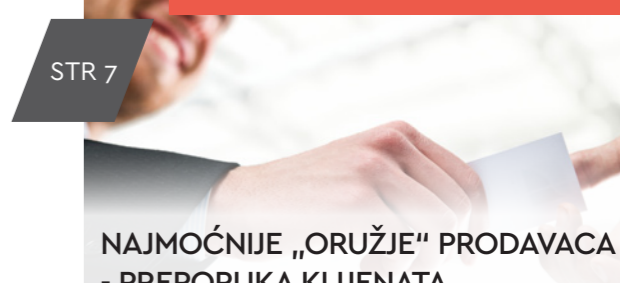
MENTALNI FITNES



MENTOR - KOMUNIKACIJA



MENTOR - PRODAJA



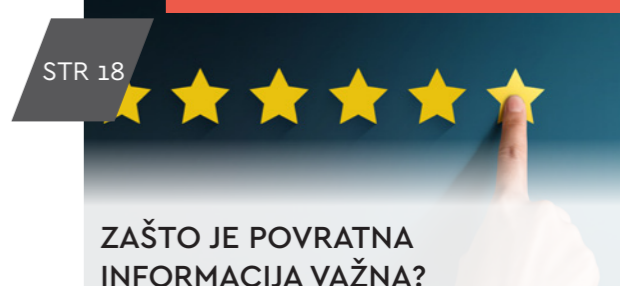
KAKO DA



UZORNI MODEL



INFOGRAFIK



KAKO DA UPRAVLJATE NEGATIVNIM REAKCIJAMA NA PROMENE

BLOKADE U PONAŠANJU ZAPOSLENIH KOJE KOČE PROMENE

ŠTA

Upoznavanje sa tipičnim reakcijama zaposlenih na promene koje koče brzinu i efektivnost sprovođenja nove prakse u organizacijama i saveti za ublažavanje i prevazilaženje tih reakcija.

ZAŠTO

Zato što ne možete postati vrhunski lider bez dobrog razumevanja ljudskog ponašanja a ono je na najvećem ispitu u situacijama promena. Zato što od brzine prepoznavanja modela ponašanja zavisi i vaša efektivna reakcija i rezultat čitave operacije. Zato što je za uspeh u sprovođenju promena važno uspostaviti sinergiju svih zaposlenih u tom procesu.

KAKO

Pored razloga zbog kojih ljudi imaju otpor prema promenama lider mora da razume i ponašanje zaposlenih u promenama ili njihove tipič-

ne reakcije na promene da bi mogao na njih odmah da reaguje. Ovo je deset tipičnih reakcija koje ćete sresti kod svojih ljudi:

1. **Nemoj mene molim te.** Kada od nekog zaposlenog zatražite da prvi promeni način rada on može reagovati sa: Nemoj mene... Ima drugih koji su sposobniji od mene, ja to neću znati dobro odmah da uradim i sl.
2. **Na koji način se ovo može odraziti na moje radno mesto?** Gde sam tu ja? Ima li nekih nagrada ili samo kazne ako ne uspem? Najčešće neizgovoreno pitanje ali sveprisutno i na njega lider mora da pruži smislen odgovor.
3. **Bes.** Neki zaposleni se toliko osećaju ugroženim da postanu frustrirani i ljuti. Njihov bes može biti tih i potisnut i onda rezultira stresom i čestim bolovanjima ili može biti preglasan i emotivno zapaljiv, pobunjenički. U oba slučaja se radi o besu i on je uvek neproduktivan i štetan.
4. **Ogovaranje.** Zaposleni koji se najviše uplašavaju od promene su najglasniji i najstrašniji u otporu prema promenama i oni su po-

pravilu ljudi koji najviše ogovaraju taj proces i lidera koji ga predvodi. To su takozvani nesvesni ubadači noža u leđa organizaciji. Njima se lider mora posebno posvetiti.

5. **Ko je ovde nadležan?** Zaposleni svoj otpor promenama često transferišu u otpor prema lideru koji ih sprovodi. Nisu retki ni pokušaji da se ospori njegova nadležnost i traži mišljenje nekog sa višeg mesta. Ako promena podrazumeva rad sa novim liderom onda je proces sumnjičenja novog lidera još intenzivniji. Sada su tu dve promene koje ne prihvatam, novog lidera i novu praksu. Što je mnogo, mnogo je.
6. **Panika.** Pojedini zaposleni koji su jako vezani za svoju zonu komfora mogu da reaguju panično na sam pomen promena. Za njih je prelazak u zonu treninga pravo rešenje.
7. **Dajem otkaz.** Pojedini zaposleni mogu da odu tako daleko u otporu promenama da zauzmu principijelan stav da će radije da daju otkaz nego da prihvate promene. Tada je uloga lidera, razumevanje, slušanje zaposlenog i pojačana komunikacija izuzetno važna. Ništa nije izgubljeno, čovek samo nije

Problem sa budućnošću je što obično stiže pre nego što smo za nju spremni.
Arnold Glazgov

8. **Možda mogu i da se prilagodim ovoj promeni.** Neki zaposleni ne skaču baš od uzbuđenja na pomen promene ali racionalno posmatraju stvari sa strane i ostaju sa otvorenim umom spremni da razumeju nove zahteve posla i da im se prilagode. To su ljudi koji ne prihvataju promenu odmah nego je prvo posmatraju i proučavaju a onda se uključuju.
9. **Ovo je izazov.** Ima zaposlenih koji sa spremnošću dočekuju promene i u njima vide šansu za afirmaciju svojih sposobnosti. Oni reflektuju stav Ja to mogu da uradim. Postavljaju pitanja, interesuju se šta treba novo naučiti i imaju pozitivan stav prema svemu.
10. **Entuzijizam.** Ovo su zaposleni koji razume-

ju širu sliku i važnost ove promene za uspeh organizacije i dugoročnu sigurnost posla. Oni sagledavaju vrednost koju ta promena donosi organizaciji a time i svakom zaposlenom i spremni su da je podrže i implementiraju sa oduševljenjem.

Saveti za primenu ovog znanja:

1. Najpre dobro razumite tipove reakcija a potom ih prepoznajte kod svojih ljudi.
2. Pošto se radi o različitim stepenima otpora koji zahtevaju drugačiji pristup uradite kategorizaciju reakcija na osnovu ponašanja svojih ljudi i definišite stepen otpora ili prihvatanja kod svakog od njih. Zapišite stepen otpora ili prihvatanja kod vaših ljudi.
3. Zaposleni iz kategorija 8, 9 i 10 su vaši saradnici u procesu „slamanja otpora“ prema promenama kod drugih zaposlenih. Njih treba da pohvalite 1 na 1 i ohrabrite da vam asistiraju u implementaciji tako što će biti mentori drugima i pružati im podršku.
4. Zaposlenima iz kategorija 3, 6 i 7 se odmah posvetite jer su oni tempirane bombe koje mogu da nanesu štetu prvo sebi a potom i kompaniji. Otkrijte skriveni (neiskazani) bes i jako nezadovoljstvo. Ne slušajte samo reči nego gledajte dela i govor tela. Ljudi ne mogu da sakriju svoj bes i nezadovoljstvo iako žele da ga prečute pred šefom.
5. Posebnu pažnju posvetite zaposlenima iz kategorija 1, 2, 4 i 5 jer su to „neformalni lideri otpora“ koji nesvesno najčešće podričaju vaše napore da uspete u implementaciji promene. Njih je najbolje otvoreno pitati na sastancima da daju svoj doprinos promenama sa novim idejama za bržu primenu. Kada nevoljno pokušaju da daju svoj pozitivan doprinos na sastanku ohrabrite ih i odajte im priznanje i tako ćete ih onemogućiti da zadrže autoritet „pobunjenika“ pred kolegama.

KADA

Ovo su prvi koraci u implementaciji promena i posvetite im pažnju odmah inače će očekivani rezultati i rast produktivnosti biti u hroničnom zakašnjenju

ZAŠTO JE MOĆ PRINUDE NAJMANJE PRODUKTIVNA?

MOĆ NA KOJOJ VEĆINA LIDERA GUBI I PRODUKTIVNOST I AUTORITET JE MOĆ PRINUDE

ŠTA

Prilika i pravo da upravlja timom ili delom organizacije nameće pred lidera i obavezu i odgovornost da najefektivnije koristi moć i ovlašćenja u cilju podizanja produktivnosti.

ZAŠTO

Zato što je korišćenje moći i ovlašćenja na najproduktivniji način najteži ispit za lidera na kome većina nažalost padne. Posledice tog pogrešnog korišćenja autoriteta ili zloupotrebe moći, svesne ili nesvesne, osećaju i organizacija i zaposleni. Organizacija kroz nedovoljan razvoj konkurentске prednosti a zaposleni kroz nezadovoljstvo poslom i frustraciju. Zato što je moć na kojoj većina lidera gubi i produktivnost i autoritet - moć prinude.

KAKO

U arsenalu menadžerskih instrumenata moć prinude je nekako prva pod rukom, ka njoj se i kod kuće sa decom i radu sa zaposlenima najlakše poseže. Moć prinude se oslanja na kontrolu a koristi strah kao svoj instrument. Kada koristimo ovu moć mi ne utičemo na druge nego ih na manje ili više grub način prisiljavamo na poslušnost. Pretnje i ucene su postale deo naše rutine u uticanju na druge ljude i to što ih smatramo neophodnim za postizanje kratkoročnih rezultata ne menja njihovu suštinu, vi tim načinom upravljate ljudima uz pretnje, ucene i za-



strašivanja i to ne može imati dobre, dugoročne posledice ni u kući a naročito ne na poslu gde vas ljudi ne vole kao deo porodice. Strah od autoriteta u organizaciji je krivac za mali broj inovacija i blokadu ljudi pred neophodnim promenama. Pošto živimo u vremenu kada je stvaranje pozitivnih promena i brže prilagođavanje tržištu uslov broj jedan za opstanak organizacije onda loša upotreba moći ili korišćenje moći prinude predstavlja problem broj jedan za efektivnost organizacije. U brojnim istraživanjima zaposleni su svedočili da nisu bili u stanju da predlože nove ideje, načine, pristupe koji bi sigurno unapredili posao i učinak zato što nije bilo bezbedno.

„Ne talasaj da ne bi potonuo“ je formula. Postoje priče i mitovi o ljudima koji su pokušali i bili sasečeni od šefova. Ljudi koji preuzimaju rizik da nešto promene su oni koji su ismejavani, potcenjeni, premešteni, eliminisani. To se prenosi kao narodna pesma kroz organizaciju i postaje opravdanje za sigurno ponašanje, čitaj nekreativno ponašanje. Odakle ovoliki strah na poslu? Pa, od zloupotrebe moći od strane nadređenih rukovodilaca. Upravljanje uz pomoć pritiska, prinuda, zastrašivanja, tihih ucena pretvara zaposlene u „ziheraše“, ljude koji samo štite svoje radno mesto pa makar i na štetu kompanije. Posvećenost i lojalnost zaposlenih su prve žrtve moći prinude. Pogubni rezultati prinude bi trebalo da su otrežnjujući ali najčešće nisu. Ovo je pet osnovnih problema koje kažnjavanje kao mera na radnom mestu stvara:

1. Lideri dopuštaju nekima više slobode u radu nego ostalima
2. Lideri zbog neprijatnosti odlažu sa kažnjavanjem dok na kraju ne ostane druga alternativa a tada je kazna neproduktivna
3. Vremenom kažnjavanje gubi moć a lider autoritet
4. Pošto ljudi izbegavaju neprijatne stvari kažnjavanje proizvodi veći broj odsustvovanja
5. Mada su kratkoročne posledice kažnjavanja neposredno poboljšanje, dugoročni rezultati su pad motivacije i posvećenosti a sa njima i pad produktivnosti

Gde ima straha nema produktivnosti.

Stiven Kavi

tati su pad motivacije i posvećenosti a sa njima i pad produktivnosti

Najbrži i najjednostavniji način da se smanji učestalost neproduktivnog ponašanja jeste da se primeni neki oblik kažnjavanja. Međutim to smanjenje je kratkoročno. Korišćenje kažnjavanja proizvodi sporedne efekte i dugoročne posledice kao: strah, nepoverenje, apatiju, zlopamćenje, frustraciju, konflikte, nemotivisanost, što na kraju ispadne mnogo skuplje od lošeg ponašanja koje je trebalo ispraviti. To je ogroman teret i za lidera samog. Nikada ne može da se opusti. Osoba koja primenjuje prinudu nosi sav teret odgovornosti. On jedini brine da li je posao obavljen ili nije, stalno smišlja načine da osigura poslušnost. Kada nije prisutan da osigura da se posao dobro obavi mora da ima zamenika koji ga zastupa kao simbol i izvršilac pretnji. Mačka ne sme da bude odsutna jer će miševi da povedu kolo. Ako je mačka prisutna sa svojom pretnjom sva kreativnost, inovacije, timski duh, entuzijizam i pokretačka snaga koju ljudi imaju biće na kraju korišćeni protiv njega. Lider koji koristi prinudu mora da upravlja ne samo da bi posao bio izvršen nego i da bi se izbegle greške. Drugi rade samo ono što im se kaže i naredi a odgovornost je na «prinudnom» lideru. Ako je moguća anonimnost čim lider skloni pogled neki ljudi su skloni sabotiranju i rad se usporava ili zaustavlja. Dolazi do nepredviđenih događaja i sabotaza. Niko ne zna kako su se dogodile ali svi znaju da je novi šef arogantan i da se ponaša diktatorski. Cena? Ogromna šteta, narušavanje bezbednosti, zaustavljanje posla, pad morala. Masovna odmazda lidera kroz grupno kažnjavanje samo može da pogorša stvar jer tako povezuje sve zaposleni i u opasnosti je da svi ujedine protiv lidera. Moć prinude iako najlakša za korišćenje nije rešenje za povećanje posvećenosti zaposlenih, nije dobra za povećanje produktivnosti organizacije i nije korisna ni za samog lidera; ukratko izbacite je iz svog repertoara uticanja na druge ljude i poboljšaćete svoje rezultate.

KADA

Znam da je teško osloboditi se loših navika za koje mislite da vam olakšavaju život ali ove se oslobodite odmah.

JESTE LI ŠEF ZAPOSLENIH ILI LIDER TIMA?

KAKO DA KORISTITE AUTORITET I MOĆ U KOMPANIJI

ŠTA

Koji tip autoriteta i moći treba da koristite da biste upravljali kao moderan i produktivan tim lider.

ZAŠTO

Zato što je stil upravljanja koji se odlikuje liderskim veštinama, ponašanjem i komunikacijom neuporedivo produktivniji i uspešniji u ekonomiji 21-og veka od staromodnog stila „šefovanja“.

KAKO

Postoje četiri poznata tipa autoriteta i moći:

- Autoritet pozicije
- Autoritet stručnosti
- Autoritet personalnosti
- Autoritet karaktera

U zavisnosti od toga kojem od njih daju prioritet upravljači se svrstavaju u dve kategorije menadžeri-šefovi i tim lideri. Šefovi se koriste pretežno autoritetom pozicije da bi vršili uticaj na saradnike a lideri pretežno koriste autoritet karaktera. Pogledaćemo najpre zašto jer u novoj ekonomiji autoritet pozicije postao sidro koje koči produktivno upravljanje.

Autoritet pozicije vam daje sveto pravo da naredite nekome da nešto uradi. Većina ljudi se povinuje ovom autoritetu jer funkcionišu u jednostavnoj menadžerskoj filozofiji – hoću da sačuvam svoje radno mesto. Ali autoritet pozicije uspostavlja takozvanu „hijerarhiju ključanja“ koja nije ni produktivna ni motivaciona radna sredina. Menadžeri koji upravljaju na nivou auto-

riteta pozicije našli su se u ozbiljnom problemu posle eksperimenta norveškog psihologa Šelderupa. Ispitujući više stotina jata kokošaka on je uočio takozvano načelo hijerarhije ključanja. Ustanovio je da u svakom jatu postoji kokoška broj jedan koja dominira. Ona može da ključne bilo koju drugu kokošku bez straha da će ona ključnuti nju. Posle nje dolazi kokoška broj dva koja ključa sve druge osim glavne, pa kokoška broj tri, četiri i ostale kokoške koje su poređane po silaznoj hijerarhiji sve do poslednje nesrećne kokoške koju ključaju sve ostale a ona ne sme da ključne nikoga. Lako ćete se složiti sa mnom da tim ljudi na ozbiljnom poslu ne bi smeo da izgleda kao jato kokošaka ukoliko ne planira da završi u loncu konkurencije. A ipak strah od autoriteta pozicije, od njegovog veličanstva Šefa je jedna od najvećih kočnica za povećanje produktivnosti. Menadžeri koji su najodgovorniji za iskorenjivanje hijerarhije ključanja uglavnom ne razmišljaju o tom fenomenu i njegovom pogubnom delovanju na produktivnost.



Jednoobrazno razmišljanje, ili rad u režimu: veži konja gde ti gazda kaže, nažalost predstavlja temelj organizacijske kulture u većini naših kompanija, temelj na kojem je nemoguće izgraditi kreativnost i inovativnost, dve ključne komponente savremenog strategijskog liderstva bez kojih je opstanak na tržištu nemoguća misija. Kaže se da su uspešni ljudi oni koji imaju najveći broj smislenih alternativa. Problemi i prepreke jesu nezvani ali i najčešći gosti svakog posla. Samo timovi koji mogu da proizvedu veliki broj smislenih alternativa mogu da održe konkurentsku prednost kompanije. Ako zaposleni dolaze na posao sa isključenom funkcijom kreativnog dela mozga a sa uključenom funkcijom povinovanja autoritetu krivica leži najvećim delom

Nikada ništa nisam naučio od čoveka koji se sa mnom slagao.

Robert Hajnlejn

na menadžerima koji dopuštaju formiranje - Da šefe - atmosfere u kojoj kreativni potencijal zaposlenih tone u crnu rupu straha od autoriteta. Više glava bolje misli kaže naš narod ali to u poslu nikako ne primenjuje, pa su tako „problem solving“ sastanci na kojima se čitav tim kreativno angažuje na pronalaženju rešenja pojava ređa od povišice. Otvorenost uma, različitost, tolerancija, timski rad su obavezne „must have“ komponente na listama vrednosti svake iole ozbiljnije kompanije u svetu a kod nas se stidljivo probijaju kao deo imidža ekscentričnog zapada koji je dobro imati da bi kompanija izgledala moderno, ali ništa više od toga. Pored ugušene kreativnosti i malog broja smislenih alternativa hijerarhija ključanja svojim oslanjanjem na kontrolu, disciplinovanje i poslušnost onemogućava razvoj svete reči moderne produktivnosti Posvećenosti. Autoritet kojim se moderni lideri koriste radi razvoja posvećenosti svojih saradnika prema poslu, timu i organizaciji je svakako **autoritet karaktera**. On određuje liderov kreditni rejting u organizaciji. Da li ljudi smatraju lidera vrednim poverenja, kredibilnim i poštenim? Da li smatraju da poseduje visok lični moral, iskrenost i snažan etički kodeks? Ovu vrstu autoriteta i moći lider zadobija ispunjavanjem obećanja koja je dao i prevazilaženjem očekivanja. Ono što kaže to i uradi često i više od toga i zato mu ljudi veruju. Poverenje u lidera i komunikacija su dve najvažnije stvari po mišljenju zaposlenih za stvaranje kulture posvećenosti i izuzetnosti u radu. **Autoriteti stručnosti, personalnosti i karaktera** su takođe odlika modernog lidera i treba da se razvijaju simultano da bi se povećala produktivnost vaših timova. Ali od svih moći za lidera je najvažnija četvrta moć karaktera i na njoj bi trebalo da radite najviše. Ako vam ljudi ne veruju i ne smatraju vas kredibilnim ne možete obavljati ulogu lidera.

KADA

Tranziciju od šefa ka lideru su najveće kompanije sveta izvele devedesetih godina, dobre kompanije krajem dvadesetog veka a osrednje uspešne kompanije u prvoj dekadi dvadeset prvog veka. Mislite li da treba još malo sačekati sa ovom tranzicijom stila upravljanja u modernoj Srbiji?

ŠTA

Najefektivniji načini da od svojih kupaca dobjete preporuku i poboljšate prodajne rezultate.

ZAŠTO

Zato što se 85% prodaja obavi preporukom od usta do usta i vi želite da budete deo tog procenta. Kada kupac vidi vašu reklamu zna da ste platili da se sami hvalite svojim proizvodom a kada to čuje od treće osobe koja nema ličnu korist od toga i u koju ima poverenje onda je to sto puta snažnije i uverljivije. Zato je obaveza prodavaca da ostavljaju dobar utisak o sebi i kompaniji i da redovno dobijaju preporuke.

Zašto je za to potrebna posebna veština? Zato što nije lako dobiti preporuku od svojih kupaca iako su zadovoljni vama i proizvodom koji nudite jer ne žele da svoje prijatelje izlažu trošku i razgovoru sa prodavcem.

KAKO

Korak broj jedan je da steknete naviku da od svakog kupca tražite preporuku. Navešćemo nekoliko načina da to uradite.

Zamolite kupce da popune kratak upitnik o zadovoljstvu korisnika. Ostavite prostor za komentar na kraju. Upitnik na kraju mora da

sadrži pitanje: Možemo li da koristimo vaše ime i komentar u našim reklamnim materijalima? Da, Ne rubrika sa potpisom korisnika ispod. Većina ljudi je oduševljena da se njihov komentar čuje ali ima i ljudi koji to ne vole i mogu da budu veoma ljuti zbog korišćenja njihovog imena.

Ako koristite javne prezentacije za promociju proizvoda obavezno na kraju podelite evaluacioni listić publici. Neka iskažu svoj mišljenje o vašim proizvodima. Uvek ćete dobiti značajan broj pozitivnih komentara. Na kraju isto ostavite mesto za komentar i pitanje u vezi korišćenja njihovog imena.

Koristite uvek imena zadovoljnih korisnika uz njihov komentar jer to umnogome povećava vaš kredibilitet. Veoma je važno da možete da koristite ime korisnika i ili ime kompanije koja je korisnik zajedno sa pohvalnim komentarom jer bez imena ta izjava nema snagu i verodostojnost i ne veruje joj se.

Zamolite korisnika da napišu pismo preporuke. Uvek počnite sa traženjem da vam pomognu rečenicom: „Da li biste mogli da mi pomognete...? (Ljudi vole da pomažu drugima.) Ako biste bili ljubazni da napišete kratko pismo preporuke u kome biste istakli vaše zadovoljstvo našim proizvodom i uslugom?“ Naravno ovo pitajte samo zadovoljne korisnike.

Ponudite se da im vi napišete pismo preporuke a oni samo da potpišu ako se slažu. U stvari treba da imate par tipova takvog pisma i da odmah ponudite kupcima da se ne zamaražu oko smišljanja šta će da napišu. Ljudi su prezauzeti i ne mogu da se opterećuju vašim poslom. Ovako će im biti mnogo lakše da vam potpišu preporuku. Naravno ima ljudi koji baš žele da sami iskažu svoje mišljenje i vi im to sa velikim zadovoljstvom omogućite i recite da su takva pisma preporuke najdragocenija.

Svaki put kada korisnici pohvale vaš proizvod ili uslugu odmah ih zamolite da vam to napismenom daju ili da ih snimate telefonom dok tu pohvalu izgovaraju. Budite koncentrisani i sve-

Najteža stvar u vezi poverenja kupaca je da se teško zadobija a lako gubi.

Suština izgradnje poverenja je u isticanju sličnosti koje imaju kupac i prodavac.

Tomas Votson, osnivač IBM-a

sni da su takve pohvale vaše najjače oružje i mogu značiti puno novca za vas i vašu porodicu.

Ne zaboravite da redovno koristite svedočanstva zadovoljnih kupaca kao uspešne priče u vašim narednim prodajnim prezentacijama. Čak i kada sve ide u dobrom smeru i verujete da će kupac postati vaš klijent nemojte da propustite da mu pokažete i pisma preporuke. Sve dok nije rekao veliko Da i izvršio uplatu kupac može da odustane iako tako nije izgledao a zadovoljstva drugih kupaca mu potvrđuju da je dobro izabrao i vode ga ka konačnoj kupovnoj odluci.

Postavite svedočanstva zadovoljnih klijenata na vašu web stranicu, na vaše reklamne materijale, i na Referenc listu. Potencijalni kupci sa kojima pokušavate da zakažete sastanak će svakako proveriti vašu kompaniju na internetu. Mnogo je bolje da vide veliki broj svedočanstava o vašem kvalitetu i dobrom odnosu sa kupcima jer to povećava vaše šanse da dobjete sastanak.

Držite uvek pred očima svedočanstva zadovoljnih korisnika kao motivacioni okidač. Kada vi i vaš prodajni tim zapadnete u poteškoće i osetite zamor i nevericu pročitajte na oglasnoj tabli ili na vašem kompjuteru ta svedočanstva i vratite veru u svoje proizvode i vašu veštinu da pomažete i usrećujete druge ljude.

KADA

Pošto preporuke ne samo da povećavaju broj prodaja nego i olakšavaju sam prodajni proces zbog unapred osvojenog poverenja, onda olakšajte sebi odmah.

NAJMOĆNIJE „ORUŽJE“ PRODAVACA - PREPORUKA KLIJENATA

NAJEFEKTIVNIJI NAČIN ZA REKLAMIRANJE
I PROIZVODA I PRODAVCA SU PREPORUKE

KAKO DA POVEĆATE INICIJATIVU I KREATIVNOST ZAPOSLENIH

NAJBOLJA PRAKSA ZA POBOLJŠANJE KVALITETA RADA I SMANJENJE TROŠKOVA

ŠTA

Jednostavan način je da se u vašu praksu uvede sistem individualnih predloga za poboljšanje učinka i smanjenje troškova ili mini Kaizen.

ZAŠTO

Zato što je to način da se razviju radnici znanja (Knowledge Worker) kao ključni element produktivnosti u novom dobu znanja koje je već nastupilo. Zato što su kompanije i lideri koji su razvili radnike znanja neuporedivo produktivnije i inovativnije od onih koji zaostaju. Zato što je uvođenje sistema Individualnih predloga za poboljšanje procesa rada i smanjenje troškova u praksi dalo sledeće rezultate:

1. Povećanje produktivnosti
2. Uštede u vremenu i novcu
3. Poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga
4. Povećanje bezbednosti na poslu

KAKO

Objasnite zaposlenima da se uvodi nova praksa u kojoj će njihove ideje i kreativnost biti nagrađeni. Navedite im sedam oblasti na koje treba da se fokusiraju i daju predloge za poboljšanje dotadašnje prakse:

- RADNI POKRETI
- MATERIJALI

- ČEKANJA
- ŠKART
- SUVIŠNA PROIZVODNJA
- TRANSPORT
- SUVIŠNI PROCESI

Prezentujte formular (elektronski i običan) za Individualne Predloge i kutiju za dostavljanje predloga (elektronsku i običnu). Zaposleni ne moraju da kontaktiraju svoje menadžere jednostavno mogu da dostave svoje predloge ubacivanjem u kutiju ili slanjem e-mail predloga. Formular treba da sadrži:

1. Šematski prikaz ili opis (pre) promene
2. Šematski prikaz ili opis (posle) promene
3. Metod pre poboljšanja i problem
4. Metod posle poboljšanja i efekat – **OVE DELOVE POPUNJAVA PREDLAGAČ**
5. Kalkulaciju ekonomskog efekta
6. Opis indirektnog efekta
7. Ocenu korisnosti
8. Predlog za nagradu – **OVE DELOVE POPUNJAVA LIDER TIMA**

Obezbedite primarno i sekundarno razmatranje predloga. Primarno vrši grupa neposrednih rukovodilaca i administrativaca sa radnog mesta a sekundarno grupa odeljenskih i sektorskih menadžera. Prihvaćeni predlozi se implementiraju i horizontalno šire kroz kompaniju. Rezultati se mere i postavljaju se novi standardi.



Ustanovite sistem za vrednovanje predloga.

Parametri mogu biti: ekonomski efekti kao direktan doprinos skraćanju radnih procesa, uštede na resursima, indirektni efekti kao kvaliteta, bezbednost kreativnost i originalnost, uloženi napor u izradi i isprobavanju novog metoda, primenljivost na celu organizaciju, itd.

Ustanovite nagrade za najkorisnije predloge

– u početku ne novčane nagrade u vidu javnih pohvala, priznanja od strane top menadžmenta, poena za unapređenje i slično. U nastavku procesa kada predlozi postanu sadržajni i ekonomski značajniji uvedite i novčane nagrade.

Računajte na tri faze razvoja sistema Individualnih Predloga.

Prva faza u kojoj menadžeri stimuliše radnike da daju što više predloga bez obzira na njihov kvalitet – cilj je bolje sagledavanje načina rada. U drugoj fazi menadžeri pojačavaju obrazovanje radnika da bi im pomogli da daju sve bolje predloge – cilj je osposobljavanje radnika za rešavanje problema. U trećoj fazi kada su radnici i zainteresovani i osposobljeni menadžeri treba da obrate pažnju na ekonomski

Više glava bolje misli.

Narodna izreka

uticaj predloga – cilj je povećavanje ekonomskih efekata predloga. Ukoliko uložite potreban trud u formiranje sistema Individualnih Predloga rezultati će biti sledeći: Kontinuirano povećanje ušteda, kontinuirano povećanje produktivnosti, kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, kontinuirano poboljšanje bezbednosti na poslu, kontinuirano povećanje posvećenosti i motivisanosti radnika. Za ovakve kontinuirane rezultate koje svetska menadžerska praksa obilato potvrđuje, a naročito praksa Japanskih kompanija, vredi se angažovati. Pokrenite ovu temu na sastancima top menadžmenta i započnite sa sistemom Individualnih Predloga u oblasti uštede sredstava i resursa.

KADA

Kada to budu uradile i najuspešnije svetske kompanije, juče.

ZAŠTO JE AUTENTIČNOST NAJVAŽNIJI SASTOJAK USPEHA

ŠTA

Razlozi zbog kojih treba da otkrijete i razvijate svoju autentičnu ličnost bilo da hoćete da uspete kao preduzetnik ili da želite da napravite velike karijerne skokove u vašoj organizaciji.

ZAŠTO

Ne treba vam puno razloga da biste se motivisali da uspete u karijeri ili poslu. Ali, potrebni su vam dokazi zašto je autentičnost kvalitet koji će vas odvesti do vašeg cilja i ovde ćete dobiti ključne argumente u korist ovog kvaliteta koji je postao veoma bitan u 21-om veku.

KAKO

Ovo su četiri razloga zbog kojih vam autentičnost može značajno pomoći da ostvarite uspeh o kojem maštate.

Autentičnost vas izdvaja od drugih. U ovom obilju informacija i ponuda i sve gušćoj komunikacionoj mreži između ljudi i organizacija siguran put u neuspeh vodi preko pokušaja da se uklopite u ono što drugi rade. Sve teže je kopirati vrednosti nečijeg brenda, inovativnost ponude, tržišno pozicioniranje ili poslovnu strategiju. Svi ovi faktori proističu samo iz ličnog ili organizacijskog iskustva i vrednosnog sistema, jer nema dva ista čoveka ili organizacije. Uspeh se može ostvariti samo ako se fokusirate na stvari koje vas čine jedinstvenim i koje vi svojim entuzijazmom - verovanjem + oduševljenjem - učinite vrednim. To je jedini put da vaša poruka zvuči istinito, strasno, originalno i da se istakne među hiljadama drugih. 80% energije, kreativnosti, fokusa posvetite pronalaženju svoje autentičnosti, jedinstvenosti u posmatranju sveta i života i načina na koji možete pomoći drugima da ostvare dobrobit u saradnji sa vama a 20% analizi vrednosti koje vaša konkurencija promovise. Nemojte se uklapati u tržište ili u organizaciju, obogatite tržište ili organizaciju svojom autentičnom ličnošću.

Autentičnost vam pomaže da izgradite istinski prijateljske veze. Jako je teško ostvariti poslovni ili karijerni uspeh bez pomoći drugih ljudi koji vam podržavaju, ohrabruju, preporučuju...Takvi istinski međuljudski odnosi se stvaraju samo ako ste u njih ušli iskreno i bez kalkulacija i pretvaranja jer ljudi najviše cene ono što vi stvarno jeste kao čovek a ne ono što pokušavate da budete da biste izvršili uticaj na njih. Pre ili kasnije autentičan i otvoren pristup poslovnoj komunikaciji odnosi pobjedu nad izveštačenim i površnim ponašanjem koje pokušava da sakrije sebičan interes ali najčešće ne uspeva. Ljudi vole da rade i pomažu onima u koje imaju pove-

Put ka uspehu je uvek u gradnji.

*Arnold Palmer,
legendarni golf šampion*

renja, koji su dostupniji za komunikaciju, pokazuju osećanja i svoju ljudskost i ne skrivaju svoju želju za uspehom ali obostranim. Takvim ljudima će pre otvoriti vrata saradnje.

Autentičnost je plodno tlo za motivaciju. Kada je čovek onakav kakav jeste i ne skriva od sebe ali i od drugih svoje vizije, ambicije i želje za ra-

zvojem i uspehom onda on vremenom privuče sebi poslove i zadatke koji su njemu značajni i smisleni i kojima može sa entuzijazmom da se posveti. Kada radite nešto što vas inspiriše i privlači vi ne odustajete tako lako pred preprekama i teškoćama u realizaciji kao kada radite nešto što za vas nema dublji smisao nego je još jedan naporan radni zadatak koji ne znate zašto su baš vama dodelili. Inspirativni poslovi koje ste privukli svojom autentičnom snagom ličnosti vas motivišu da idete do kraja i da hodate tim ekstra kilometrom kojim idu samo pobednici. Uspehi u realizaciji poslova ili zadataka vremenom vode do uspeha u poslu ili karijeri. Strast i upornost su dva preduslova uspeha a oba se nalaze u pozadini vaše autentične ličnosti.

Autentičnost vam povećava samosvesnost, važan element emocionalne inteligencije. Kada otkrijete šta su vaše vrednosti i ciljevi u životu i šta je ono najbolje što biste drugima mogli da podarite kao jedinstvena ličnost vi postajete samosvesniji. To je stanje uma koje vas vodi ka otkrivanju vaših istinskih strasti i snova, ali i ka razumevanju vaših prednosti i slabosti. Ovakva analiza je neophodna za izradu kvalitetnog akcionog plana vašeg profesionalnog i personalnog razvoja. Kada znate svoje slabosti možete ih razvijati ili ih možete osnažiti uz pomoć drugih koji su u tom delu stručniji i talentovaniji i uštedeti vreme u svakom slučaju to vas približava uspehu.

Nije lako otkriti vašu autentičnu ličnost i taj poduhvat zahteva vreme, koncentraciju i razmišljanje ali se isplati jer pronalazite svoj, originalni brend koji najviše vredi na tržištu kada su akcije vaše ličnosti u pitanju. Postoje brojne tehnike kako se do ovog bitnog unutrašnjeg kompasa stiže ali jedno je sigurno bez njega će vam uspeh biti otežan.

KADA

Ima ljudi koji nemaju žarku želju za uspehom u karijeri ili privatnom poslu oni mogu da sačekaju sa otkrivanjem i korišćenjem svoje autentične ličnosti. Ako niste među njima počnite - juče.



RUTINSKE STVARI KOJE VELIKI BIZNIS LIDERI OBAVLJAJU SVAKOG DANA

USPEH ZAHTEVA DA KONTINUIRANO POBOLJŠAVATE SVOJE VEŠTINE I SPOSOBNOST ZA RAD SA DRUGIMA.

Lider mora da se razume u posao i upravljanje ljudima a za to su mu neophodne dobre navike ili rutinske i nagonske radnje na koje ne mora posebno da se fokusira nego ih disciplinovano obavlja svakog dana. Pored dobrih navika koje mu pomažu u ostvarivanju rezultata i kvalitetnom radu sa timom lider svakog dana mora da pravi male korake u pravcu unapređenja svojih veština i personalnog razvoja. Analizom rada velikog broja uspešnih lidera došlo se do pet stvari koje oni svakodnevno obavljaju i koje očigledno utiču na njihove dobre rezultate. Legendarni motivacioni trener Zig Ziglar je izrekao čuvenu rečenicu: Za uspeh su vam potrebne samo tri stvari: olovka, šoljica kafe i neko ko je već uspešan. Sedite sa njim popijte kafu i zapišite kako se ponašao dok je uspevao, ponašajte se na isti način i bićete uspešni. Usvojite sledećih pet stvari koje dnevno obavljaju veliki lideri i bićete uspešni.

Uspešni lideri:

1. Postavljaju ciljeve

Ako ste lider ne možete da se ponašate kao Alisa u zemlji čuda kada je na raskrsnici pitala kojim putem da krene i dobila uzvratno pitanje: a gde

želiš da stigneš? Njen odgovor je bio ne znam a logičan odgovor na to nemanje cilja je bio: Ako ne znaš gde ideš bilo koji put će te odvesti tamo. Kako ćete dnevno ukazivati timu na pravac kojim treba da se kreću ako ne znate gde tačno treba da stignu svakog dana. Makro ciljevi kompanije se svakako znaju kao i rezultati koji treba da se ostvare kvartalno, šesto-mečeno, godišnje ali svaki dan mora da ima svoje mikro ciljeve čijom realizacijom se tim približava tom velikom rezultatu u zbiru. Lider je odgovoran da pravi dnevne ciljeve za svoj tim i na osnovu njih da pravi listu prioriteta za realizaciju kako bi se složeni poslovi na vreme obavljali sa dobrim učinkom. Veliki lideri zato uveče prave listu ciljeva i prioriteta za sutrašnji radni dan.

2. Delegiraju poslove

Teodor Ruzvelt je jednom dao savet liderima u svojim timovima: „Najbolji lider je onaj koji ima dovoljno pameti da odabere dobre ljude da obave ono što on želi i dovoljno samokontrole da im se ne meša dok to obavljaju.“ Postoji uvreženo mišljenje da su lideri ljudi koji pršte od samopouzdanja i da sve stvari obavljaju samostalno jer su mnogo sposobniji od svojih ljudi. Ništa nije dalje od istine. U praksi je drugačije, iza svakog velikog lidera stoji tim vrhunskih pojedinaca koji mu je pomogao da ostvari rezultate. Vrhunski lideri su svesni činjenice da je dobar tim u pozadini velikih rezultata i zato se trude da formiraju tim od visoko motivisanih i vrednih individua. Kada imaju tim u koga mogu da se pouzdaju onda im delegiraju sve složenije poslove koji ih motivišu da ulože ekstra napor i koji ih razvijaju i kao profesionalce i kao ličnosti. Vrhunska veština delegiranja je garant da će se kompanijski ciljevi brže postići a ljudi podići na naredni nivo sposobnosti koji u budućnosti obećava sve bolje rezultate.

3. Ohrabruju i motivišu zaposlene

Šefovi diktatori ili lideri mentori nije više dilema jer su šefovi diktatori izgubili utakmicu ne samo inovacija i promena na bolje nego i produktivnosti. Ali, ta činjenica, iako sasvim jasna i dokazana, nije u adekvatnoj meri preslikana na današnju praksu u kompanijama i mada se mnogi šefovi busaju u grudi i proglašavaju modernim



*Kad bih mogao da biram
samo jednu sposobnost
koja bi unapredila
moje rezultate
izabrao bih da mogu
brže i više da čitam.*

Bil Gejts

liderima oni su od njih udaljeni ako ne ceo a ono pola veka. Niko se ne uznemirava zbog sve bržeg propadanja kompanija koje se nisu prilagodile novom, liderskom načinu rada sa ljudima jer im se čini da šefovi starog kova sasvim uspešno održavaju produktivnost i disciplinu štapom i šargarepom. Da, ali koliko dugo i sa kakvim posledicama? Ohrabivanje, osnaživanje i motivisanje zaposlenih je jedna od ključnih razlika između šefa i lidera. Lider se trudi da na dnevnoj bazi bude mentor svojim ljudima, uvek otvoren za njihova pitanja i spreman da pomogne, spreman da im pokaže kako lakše da reše neke situacije, da ih pohvali za dobar i naporan rad, za inovativna rešenja u radu i sl. Lider ohrabruje svoje ljude da se razvijaju, nudi im treninge za razvoj veština, specijalizacije, studijska putovanja, zainteresovan je da im pomogne u napredovanju u karijeri i u njihovom personalnom razvoju. Sem Volton osnivač jedne od najvećih kompanija na svetu Wal-Mart je veliku pažnju posvećivao personalnom razvoju zaposlenih a to je često iskazivao kao savet svojim supervizorima: „Izuzetni lideri se posebno trude da podignu samouverenost svojih ljudi. Ako ljudi veruju u sebe i imaju samopoštovanje neverovatno je kakve rezultate su u stanju da postignu.“

4. Procenjuju svoj progres

Veliki lideri u želji da ostanu konkurentni i važni neprestano procenjuju svoj sopstveni napredak ili približavanje ciljevima koje su postavili. Veoma često sebi postavljaju pitanja: Gde sam sad ja u odnosu na cilj, koliko sam bolji nego juče, šta mogu da promenim da bih postizao bolje rezultate? Lideri se nikada ne zadovoljavaju postignutim i uvek teže boljem, bržem, drugačijem obavljanju stvari zato što znaju da je za uspeh neophodno da se uspostavi kontinuitet rasta i promene na bolje.

5. Uče nešto novo

Izraz znanje je moć je svoje puno značenje dobio u ovoj Eri znanja. Kontinuirano učenje i sticanje znanja je isto što i sticanje moći i sposobnosti i to je jedan od razloga zašto i kako lideri zauzimaju i drže moć u organizacijama. Oni dnevno listaju svetske vesti, proučavaju glavne informacije iz svoje oblasti rada, poboljšavaju svoju inteligenciju i imaginaciju jer znaju da će im ta znanja i sposobnosti u datom trenutku omogućiti prave odluke i inovativna rešenja. Bil Gejts desetinama godina unazad čita 5 ozbiljnih knjiga svakog meseca. Voren Bafet čita 5 sati svakog dana i danas sa 86 godina. To su navike dva najbogatija čoveka na svetu u poslednje dve decenije.

Kada je Viktor Frankl jedan od najznačajnijih psihologa izneo ovo gledište sredinom prošlog veka, mnogi su izražavali sumnju u njenu istinitost. Nisu bili skloni da poveruju u toliku snagu i moć očekivanja da upravlja ljudskim sudbinama. A onda su u Americi usledile serije eksperimenata koje su nedvosmisleno potvrdile istinitost ove konstatacije. U jednom od tih eksperimenata grupa od deset ljudi je rešavala deset zagonetki. Kada su završili pročitani su im lažni rezultati. Polovini je re-

ku uklapate vi i vaša samouverenost? Pa Vi ste najvažnija osoba za razvoj vaše ličnosti i ona će postati ono što vi od nje očekujete da postane. Od ove činjenice ne možete da pobegnete a i zašto bi. Ova činjenica je dobra vest jer vam u ruke stavlja moćno oružje za izgradnju samouverenosti. Jer kad god verujete, nadate se i pozitivnim očekivanjima podržavate svoje aktivnosti vi sa sobom potpisujete ugovor o uspehu u toj oblasti života. Vaša ličnost počine da oseća tu zvaničnu podršku i da napreže



čeno da su uradili dobro, rešili su navodno 7 od 10 a drugoj polovini, nasumice izabranoj, su rekli da su uradili jako loše, navodno samo tri od deset. Potom su im dali novih deset zagonetki. Ona polovina kojoj je prvi put rečeno da su bili dobri uradila je test još bolje nego prvi put dok je ona druga polovina uradila test mnogo gore. Iako je bila netačna i nepravedna kritika koju su pretrpeli im je trenutno oslabila sposobnost.

Dakle, Očekivanje pozitivnog ishoda je moćan motivator koji razvija unutrašnju snagu, pogonsko gorivo volje, i postaje oslonac ličnosti u prevazilaženju svih teškoća. To više nije bila samo naučna pretpostavka sada je to bila naučna činjenica. Čekajte a kako se u ovu nau-

sebe da ne bi izneverila postignuti dogovor. Ako ste se sada uplašili da ćete svojim prevelikim očekivanjima i projekcijama opteretiti samoga sebe i oslabiti svoje sposobnosti prevarili ste se.

Očekivanjem vi jačate u sebi najvažniju osobinu uspešnih ljudi Integritet. Ispunjenje ugovora ili datog obećanja je jedna od najboljih vežbi za jačanje integriteta koju možete sebi priuštiti. Vaše visoko očekivanje jeste taj prećutni dogovor sa samim sobom i ono oseća da je i sebi i vama obećalo da će ga ispuniti. Nemojte se plašiti ove težine. Zapamtite staru istinu o razvoju. Kada olakšate sebi napor otežali ste svoj put ka uspehu, a kada ga otežate olakšali ste ga.

ZAŠTO JE POVRATNA INFORMACIJA VAŽNA:

Naučiti kako da pružite konstruktivne povratne informacije je vitalna veština koja će uticati na vaše iskustvo i koristiti za uspeh u svim oblastima života.

POMAŽE U BUDUĆNOSTI

OHRABRUJE PROMENE

VAŽNA VEŠTINA

PREPOZNAJE VREDNE RADNIKE

ČUJE SE VAŠE MIŠLJENJE

DELITE SA DRUGIMA VAŠE ISKUSTVO

