

PREDUZETNIK ONLINE

Cloud Coaching  Magazine



U KOJOJ MERI STE
IZLOŽENI MOBINGU NA
POSLU I ZAŠTO?



KAKO DA POVEĆATE
REPUTACIJU VAŠE
KOMPANIJE



BITI ILI IMATI
PITANJE JE SAD



CCM #58



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!

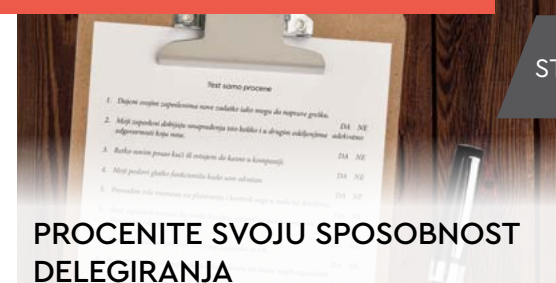
edukacija@pks.rs
www.pks.rs

SADRŽAJ

MENTOR - UPRAVLJANJE



MENTOR - TIMSKI RAD



MENTOR - KORISNIČKI SERVIS



POBEDNIČKI MENTALITET



MENTALNI FITNES



MENTOR - KOMUNIKACIJA



MENTOR - PRODAJA



KAKO DA



UZORNI MODEL



INFOGRAFIK



ZAŠTO JE TRANSFORMACIONO LIDERSTVO NAJUSPEŠNIJE U NOVOM VEKU

LIDERSTVO ORIJENTISANO KA PROMENAMA

ŠTA

Kako da postanete transformacioni lider ili najproduktivniji tip lidera u novoj ekonomiji.

ZAŠTO

Zato što će transformacioni lideri praviti najprofitabilnije kompanije, zauzimati vodeća mesta u firmama i biti najbolje plaćeni. Zato što će oni imati najveće zadovoljstvo u svom radu i iskrenu podršku i sledbeništvo svojih saradnika.

KAKO

Kako lideri uspevaju da kreiraju i održe ključne promene na bolje u organizacijama? Koji leaderski stil je potreban da bi se motivisali saradnici da izvedu značajne organizacijske promene? Brojne studije su pokazale da je najefektivniji stil za upravljanje promenama stil transforma-

cionog liderstva koji obuhvata tri faktora:

1. Harizmu i inspiraciju
2. Intelektualnu stimulaciju
3. Uvažavanje saradnika

Harizma i inspiracija su centralni element transformacionog liderstva. Harizmatičko liderstvo se oslanja na stvaranje intenzivnih emotivnih veza između lidera i saradnika koje za rezultat imaju kreiranje kulture uzajamnog poverenja. U takvoj kulturi saradnici pokazuju više inspiracije i posvećenosti za implementaciju leaderske vizije. Visok stepen lojalnosti i poštovanja za harizmatičkog lidera utire put za lakše sprovođenje velikih organizacijskih promena.

Intelektualna stimulacija se odnosi na leadersku sposobnost da kontinuirano stavlja saradnike pred izazove i uključuje ih u rešavanje problema, ohrabrujući ih da tragaju za kreativnim rešenjima. Lider stimuliše tim da stavlja na probu postojeće vrednosti i način rada i pronalazi nove odgovore i oni ne primetivši počinju da rade na nivou koji su ranije smatrali nedostižnim. Lider fokusira svoju energiju da bi ubedio saradnike u njihove velike mogućnosti da re-

šavaju probleme i na taj način ih čini snažnijim i sposobnijim nego što su se do tada osećali.

Uvažavanje saradnika kao poslednji faktor je okrenut ka razvoju personalnih odnosa između lidera i svakog člana njegovog tima. Lider tretira svakog člana na drugačiji način ali uravnoteženo i pravično obezbeđujući tako svakom članu posebnu pažnju koja ne ugrožava odnose sa drugima u timu. Saradnici razvijaju osećanje posebnosti i značaja, ohrabreni su i motivisani i prikazuju mnogo bolje rezultate. Posvećujući posebnu pažnju svakom članu lider dolazi u poziciju da svakome pronađe najbolje mesto u organizaciji prema njegovim sposobnostima i veštinama što kasnije rezultira većim zadovoljstvom u radu. Kombinujući ova tri faktora lideri će moći lakše da sprovedu velike promene u organizaciji. Uz pomoć harizmatičkih, emocionalnih veza lakše se prevazilaze psihološki i emotivni otpori prema promenama. Intelektualnom stimulacijom

Jedino je promena postojana.

Heraklit

lideri uključuju saradnike u pronalaženje novih rešenja za implementaciju promena što ih čini aktivnim delom procesa u kojem je teško zadržati pasivan otpor prema promenama. Bliski odnosi između lidera i saradnika i izgrađeno uzajamno poverenje su plodno tlo za ohrabivanje i motivisanje, dve važne leaderske aktivnosti u procesu promena. Budući da su brojne studije pokazale da je transformacioni leaderski stil mnogo efektivniji za upravljanje promenama od transakcionog stila većina kompanija ohrabruje svoje lidere da smanje agresivnost a pojačaju empatiju prema saradnicima. Takođe se savetuje i sledeće:

- Iskazivanje poverenja i optimizma u pogledu sposobnosti saradnika da izvrše zadatak.
- Obezbeđivanje jasne vizije.
- Ohrabivanje kreativnosti kroz davanje većih ovlašćenja, nagrađivanje eksperimentisanja i toleranciju prema greškama.
- Postavljanje visokih standarda i kreiranje sredine koja podržava izvrsnost.
- Uspostavljanje bliskih odnosa sa saradnicima. Vizionarsko i egzemplarno liderstvo su dva mo-

dela transformacionog liderstva koja ističu vitalan značaj vizije i ličnog primera u kreiranju promena. Komunikacija vizije je postala kamen temeljac vrhunskog liderstva i svaki lider mora da razvije ovu veštinu bez koje nema visoke gradnje. Jedan od najefektivnijih načina za komunikaciju vizije je „pričanje priča“ ili iznošenje vrednosti i vizije kroz ilustrativne priče koje podsećaju zaposlene na to šta je istinski važno u procesu promena. Preporučuje se da lider razvije tri priče: Ko sam ja, Ko smo mi i Gde tačno idemo. Ko sam ja priča treba da kaže nešto o lideru i njegovom sistemu vrednosti. Ko smo mi priča treba da ilustruje vrednosti organizacije, izgradi timski duh, kreira uzorne modele i definiše kulturu organizacije. A gde tačno idemo je priča o izgledu idealne budućnosti ka kojoj smo se svi zaputili. Da bi sproveo viziju lider mora istinski da motiviše i inspiriše saradnike a u tom poslu mu mogu pomoći sledeći saveti:

- ☑ Postavite jasne standarde ponašanja i rada koji se od saradnika očekuju.
- ☑ Očekujte najbolje od svojih saradnika istinskim verovanjem u njihove sposobnosti.
- ☑ Budite prisutni, šetajte među ljudima, primećujte ih i istinski brinite o njihovom ponašanju, akcijama i rezultatima.
- ☑ Individualizujte priznanja ne samo vodeći računa o potrebama saradnika nego tako što ćete ih učiniti posebnim u samom procesu odavanja priznanja.
- ☑ Pričajte priče o saradnicima, događajima i dobrim poslovnim poduhvatima koje imaju motivacioni i edukativni karakter.
- ☑ Proslavljajte zajedno.
- ☑ Vodite primerom da biste zadobili poverenje i osnažili svoju poruku.

Da biste bili transformacioni (vizionarski i egzemplarni) lider morate neprestano dovođite u pitanje stara uverenja i navike i tako vodite ka kreaciji nove zajedničke vizije organizacije. Kroz ohrabrenje i dobar role modeling lider može da motiviše saradnike da implementiraju viziju i sprovedu promene.

KADA

Ovde ima jako puno posla zato je najbolje krenuti odmah. Dobra vest je da se i rezultati vide odmah.

U KOJOJ MERI STE IZLOŽENI MOBINGU NA POSLU I ZAŠTO?

KAKO JE ZLOSTAVLJANJE NA RADU POSTALA NOVA „NORMALNOST“

ŠTA

Kada se može smatrati da ste izloženi mobingu ili zlostavljanju na radu i kakve to posledice može ostaviti na zaposlenog a kave na organizaciju.

ZAŠTO

Zato što je mobing sve češća pojava u savremenom radnom okruženju. Zato što su posledice po pojedince i organizacije sve veće i sve drašćnije i u sferi zdravstvenog stanja pojedinaca, fizičkog i mentalnog, i u gubicima produktivnosti, kvalitetne radne snage što rezultira na kraju sa finansijskim gubicima organizacija da se ove pojave više ne mogu zanemarivati.

KAKO

Zlostavljanje na radu je uporni obrazac maltretiranja od strane drugih na radnom mestu koji uzrokuje fizičku ili emocionalnu štetu, jer ugrožava ugled, čast i dostojanstvo, što su temelji čovekove ličnosti. Može uključivati taktike kao što su verbalno, neverbalno, psihološko, fizičko zlostavljanje i ponižavanje. Ova vrsta agresije na radnom mestu je posebno teška jer, nasilnici na radnom mestu često deluju u okviru utvrđenih pravila i politike svoje organizacije i društva. U većini slučajeva, maltretiranje na radnom mestu

je potiče od nadređenog, kao nekoga ko ima autoritet nad svojom žrtvom. Međutim, nasilnici mogu biti i kolege na istom hijerarhijskom nivou, a povremeno i podređeni. Maltretiranje može biti prikriveno ili otvoreno. Negativni efekti nisu ograničeni na ciljne pojedince i mogu dovesti do pada morala zaposlenih i promene u organizacionoj kulturi. Prikriveni (teško za dokazati) mobing se može manifestovati kao preterana kontrola - nadzor, stalna kritika i blokiranje unapređenja. Nekoliko studija je potvrdilo vezu između maltretiranja, s jedne strane, i autokratskog vođstva i autoritarnog načina rešavanja sukoba ili rešavanja nesuglasica, s druge strane. Autoritarni stil rukovođenja može stvoriti klimu straha, gde ima malo ili nimalo prostora za dijalog i gde se prigovor zbog mobinga može smatrati uzaludnim poslom. Maltretiranje na radnom mestu može štetiti zdravlju žrtava zlostavljanja. Stres je najdominantniji zdravstveni efekat povezan sa maltretiranjem na radnom mestu. Istraživanja pokazuju da stres na radnom mestu ima značajne negativne efekte koji su u korelaciji sa lošim mentalnim zdravljem i lošim fizičkim zdrav-



Stav je mala stvar koja pravi ogromnu razliku.

Vinston Čerčil

ljem, što rezultira povećanjem korišćenja „bolo- vanja“ ili zabašavanjem na poslu. Negativni efekti maltretiranja su toliko ozbiljni da post traumatski stresni poremećaj (PTSP), pa čak i samoubistvo nisu neuobičajeni. Pored toga, saradnici koji su svedoci maltretiranja na radnom mestu takođe mogu imati negativne efekte, kao što su strah, stres i emocionalna iscrpljenost. Oni koji su svedoci ponavljajućeg zlostavljanja na radnom mestu često biraju da napuste mesto zaposlenja gde se zlostavljanje dogodilo. Istraživanje Instituta za nasilje na radnom mestu ukazuje na 25 najčešćih taktika maltretiranja na radnom mestu:

1. Lažno optužio nekoga za „greške“ koje zapravo nisu napravljene (71%).
2. Besan, neverbalno je zastrašivao i jasno je pokazivao neprijateljstvo (68%).
3. Nepravedno odbacivanje misli ili osećanja te osobe na sastancima (64%).
4. Koristili su „tihan tretman“ da „zalede“ žrtvu i odvoje je od drugih (64%).
5. Istaknute verovatno nekontrolisane promene raspoloženja ispred grupe (61%).
6. U hodu izmišljena pravila koja čak ni oni nisu poštovali (61%).
7. Zanemaren zadovoljavajući ili primeran kvalitet obavljenog posla uprkos dokazima (diskreditacija) (58%).
8. Oštro i stalno kritikovanje, sa drugačijim standardima za žrtvu (57%).
9. Započeo je, ili nije uspeo da zaustavi, destruktivne glasine ili tračeve o osobi (56%).
10. Ohrabruje ljude da se okrenu protiv osobe koju muče (55%).
11. Izdvojio i izolovao jednu osobu od ostalih saradnika, bilo društveno ili fizički (54%).
12. Javno prikazano grubo, nedostojanstveno, ali ne i protivzakonito ponašanje (53%).
13. Vikali su, vrištali, besneli pred drugima kako bi ponizili osobu (53%).
14. Ukrali zasluge za rad drugih (plagijat) (47%).
15. Zloupotrebio je proces evaluacije laganjem o učinku osobe (46%).

16. Žrtva je proglašena „neposlušnom“ zbog nepoštovanja proizvoljnih naloga (46%).
17. Koristili su poverljive informacije o osobi za privatno ili javno ponižavanje (45%).
18. Osveta prema osobi nakon podnošenja žalbe (45%).
19. Napravio verbalno ponižavanje/vređanje na osnovu pola, rase, akcenta, starosti ili jezika, invaliditeta (44%).
20. Za kaznu dodeljen nepoželjan posao (44%).
21. Stvoreni nerealni zahtevi (opterećenost, rokovi, obaveze) za izdvojenu osobu (44%).
22. Pokrenuo neosnovanu kampanju za izbacivanje te osobe; poslodavac nije to zaustavio (43%).
23. Podsticao je osobu da odustane ili premesti, da se ne bi suočila sa više maltretiranja (43%).
24. Sabotirao je doprinos osobe timskom cilju i nagradi (41%).
25. Obezbeđen neuspeh nečijeg projekta neizvršavanjem potrebnih zadataka, kao što su potpisi, primanje poziva, rad sa saradnicima (40%)

Kako se nositi sa mobingom? Najpre treba prepoznati tipične signale da vam se mobing događa kako biste mogli da preduzmete akciju. Ako primetite bilo koji od znakova upozorenja, možete pokušati da agresoru stavite do znanja da njegovo ponašanje spada u zlostavljanje na radu. Dajte mu spisak ponašanja koje se po zakonu smatraju mobingom pa neka razmišlja. Iako ovo neće biti efikasno u svim slučajevima, može vam pomoći da nasilniku pokažete da niste tip žrtve koji će tolerisati maltretiranje. Siledžije vole nemoćne i nezaštićene žrtve a ne prijaju im žrtve koje se brane. Ako se ova vrsta ponašanja dogodi više puta, možete razmisliti o vođenju evidencije svakog incidenta. Zapišite datum, šta se dogodilo i da li je bilo svedoka. Snimanje događaja je odlična odbrana. Kontaktiranje HR odeljenja i zahtevanje zaštite je krajnji korak. Niko ne bi trebao da toleriše uvredljivo ponašanje u bilo kom okruženju, uključujući i radno mesto.

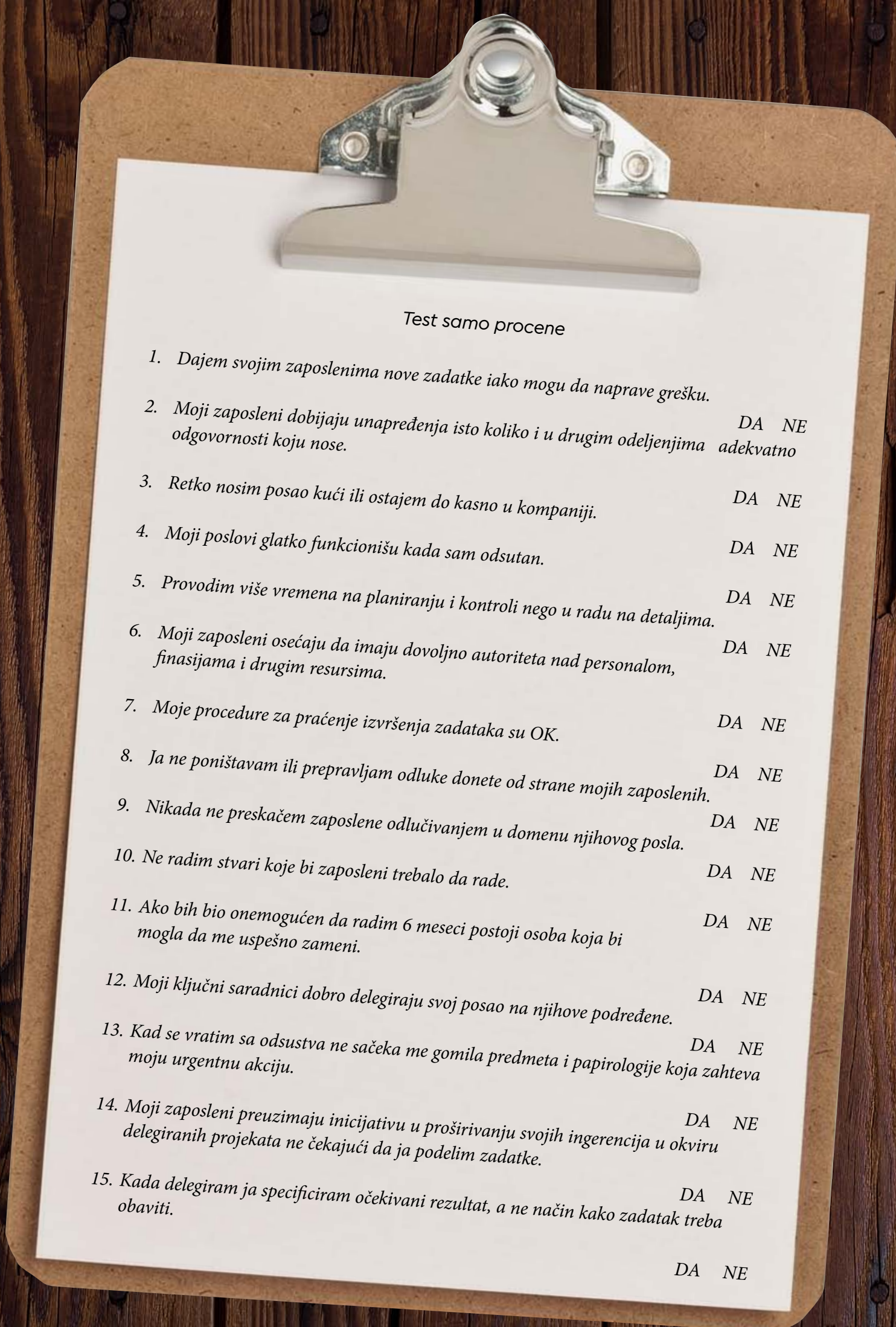
KADA

Nasilnici imaju ružnu naviku da se osile kada im žrtva ne pruža otpor i postanu sve agresivniji zato je neophodno što pre preduzeti mere odbrane od mentalnog zlostavljanja na radu.

PROCENITE SVOJU SPOSOBNOST DELEGIRANJA

Delegiranje je postala imperativna veština za osnaženje, razvoj i motivaciju zaposlenih i jačanje timskog rada ali i za produktivniji leaderski rad u vremenu sve veće preopterećenosti poslovima i izazovima. Poverite na ovom testu koliko dobro ste ovladali ovom važnom veštinom u svojoj praksi. Svako od ovih pitanja je pokazatelj vaše veštine ali i jedan mali akcioni plan za ovladavanje ovom veštinom.

- ☑ Ako imate manje od 8 DA odgovora vaša veština delegiranja je na Niskom nivou.
- ☑ Ako imate od 8 do 12 DA odgovora vaša veština delegiranja je na Srednjem nivou.
- ☑ Ako imate od 12 do 15 DA odgovora vaša veština delegiranja je na Viskom nivou.



Test samo procene

1. Dajem svojim zaposlenima nove zadatke iako mogu da naprave grešku. DA NE
2. Moji zaposleni dobijaju unapređenja isto koliko i u drugim odeljenjima odgovornosti koju nose. adekvatno
3. Retko nosim posao kući ili ostajem do kasno u kompaniji. DA NE
4. Moji poslovi glatko funkcionišu kada sam odsutan. DA NE
5. Provodim više vremena na planiranju i kontroli nego u radu na detaljima. DA NE
6. Moji zaposleni osećaju da imaju dovoljno autoriteta nad personalom, finasijama i drugim resursima. DA NE
7. Moje procedure za praćenje izvršenja zadataka su OK. DA NE
8. Ja ne poništavam ili prepravljam odluke donete od strane mojih zaposlenih. DA NE
9. Nikada ne preskačem zaposlene odlučivanjem u domenu njihovog posla. DA NE
10. Ne radim stvari koje bi zaposleni trebalo da rade. DA NE
11. Ako bih bio onemogućen da radim 6 meseci postoji osoba koja bi mogla da me uspešno zameni. DA NE
12. Moji ključni saradnici dobro delegiraju svoj posao na njihove podređene. DA NE
13. Kad se vratim sa odsustva ne sačeka me gomila predmeta i papirologije koja zahteva moju urgentnu akciju. DA NE
14. Moji zaposleni preuzimaju inicijativu u proširivanju svojih ingerencija u okviru delegiranih projekata ne čekajući da ja podelim zadatke. DA NE
15. Kada delegiram ja specificiram očekivani rezultat, a ne način kako zadatak treba obaviti. DA NE

KAKO DA IZGRADITE POVERENJE U VAS KAO PRODAVCA

**NIKO NE ŽELI DA KUPI OD ČOVEKA U KOGA
NEMA POVERENJE**

ŠTA

Saveti i tehnike za izgradnju poverenja između prodavaca i kupaca.

ZAŠTO

Zato što niko ne želi da kupi od čoveka u koga nema poverenje pa čak ni kvalitetnu stvar koju bi voleo da ima. Zato što je izgradnja poverenja ključni preduslov uspešne prodaje i dugoročne saradnje sa kupcima.

KAKO

Kako stojite sa uspostavljanjem dvosmerne ulice poverenja između vas i vaših potencijalnih kupaca? Kako god da stojite poslušajte ove savete i primenite ih u svojoj komunikaciji sa kupcima i povećaćete prodaju ali zadovoljstvo svojim poslom.

Na početku prodajne komunikacije fokusirajte se prvo i jedino na želje i potrebe kupca.

Zaboravite na prodaju i svoj proizvod na trenutak i samo se fokusirajte na otkrivanje želja i potreba kupca. Ako kupac oseti da počinjete da ga ubeđujete da kupi ono što prodajete odmah vas sumnjičava gleda i gubi poverenje u vas, to je ljudska priroda. U suprotnom, iako zna da ste

došli da mu prodate nešto kada se zainteresujete za njegove želje i potrebe i pažljivo ga slušate uspećete da prevaziđete tu početnu barijeru nepoverenja, i to je ljudska priroda isto.

Postavljajte pitanja i budite iskreni.

Kada postavljate iskrena pitanja kupcu u pokušaju da saznate njegove želje i potrebe vi postavljate komunikacionu scenu u kojoj vi više niste prodavac nego iskreni prijatelj koji želi da razume potrebe kupca i tada vam šanse za izgradnju poverenja vrtoglavo rastu. Iskrenost vas kvalifikuje, izveštačenost vas diskvalifikuje. Pazite ljudi to osećaju iako svesno ne razlikuju. Ne pravite se veštim manipulatorom jednostavno budite čovek i iskreno razgovarajte.

Slušajte ljude i budite iskreno zainteresovani.

Kada nekome postavite pitanje ključ je da vaš stav bude aktivno i iskreno slušanje odgovora a ne razmišljanje kako da mu prodam ovo što imam. Uđite u njihove cipele i slušajte kao da se to vas lično tiče. Što iskrenije slušate to veće poverenje stičete. Nema druge tajne i tehnike. Vaš primarni stav treba da bude empatija prema kupcu i želja da mu budete od koristi.

Vi svakako ne primećujete dok ubeđujete kupca da je vaš proizvod najbolje rešenje za njega da on zapaža i vašu neverbalnu komunikaciju koja otkriva vaše misli. Nemoguće je to sakriti jer ljudi prosto osećaju, žene naročito. Najbolji način je da pre ulaska u komunikaciju izgradite u sebi stav empatije i želje za kvalitetnim rešenjem koje će istinski biti od koristi kupcu.

Obavite besprekorno to što obećate.

Postarajte se da ono što obećate bude 100% u saglasnosti sa onim što ćete isporučiti kupcu. Ako odstupite za 1% nećete daleko dogurati sa tim kupcem jer su svi kupci jako osetljivi na obećanja prodavaca i očekuju da ih ispunite 100% i u roku. To gradi poverenje. Jedina bolja stvar od toga je da isporučite 120% od onoga što ste

*Poštenje je prva stranica
knjige mudrosti.*

Tomas Džeferson



obećali (brže, ranije, sa dodatnim bonusom, sa malim poklonom i sl) i da ih prijatno iznenadite.

Podignite svoju samouverenost

Ljudi ne vole da kupuju od nesigurnih ljudi. I zato ako se oseti u konverzaciji da niste dovoljno sigurni u to što prodajete ili u svoju ulogu prodavca poverenje je odmah izgubljeno i završili ste sa prodajom. Logično ako vi nemate poverenje u sebe i proizvode kako to mogu da imaju vaši kupci. Nađite način da povećate svoju samouverenost u sebe i proizvode. Čitajte knjige, idite na seminare uradite sve da vaša samouverenost bude izražena i povećaćete poverenje i prodaju.

Postarajte se da budete poznati kao ekspert u vašem ciljanom tržištu.

Ljudi veruju ekspertima. Jednostavno veruju (ispravno ili pogrešno) da niko ne može dostići status stručnjaka ukoliko ne zna jako dobro ono o čemu govori. Ako hoćete da napravite ozbiljan posao u prodaji postarajte se da vas upoznaju kao stručnjaka za tu oblast.

KADA

Prvih pet saveta primenite odmah jer oni ne zahtevaju pripremu i vreme nego samo vašu odluku i fokus. Za šesti i sedmi savet napravite akcioni plan i počnite odmah da ga sprovedite korak po korak.



KAKO DA POVEĆATE REPUTACIJU VAŠE KOMPANIJE

KORAK KA VRHUNSKOM KORISNIČKOM SERVISU

ŠTA

Šta je potrebno da dnevno radite da biste kreirali pozitivnu korisničku priču o vašoj usluzi.

ZAŠTO

Zato što je pozitivna korisnička priča najbolja reklama za vaš posao i kompaniju. Zato što su korisnici koji su imali pozitivno iskustvo sa vama oni koji daju preporuke vašoj kompaniji. Zato što pozitivna korisnička priča proizvela emociju a ljudi vole da prenose dobre emocije drugima i da ih završe preporukom. Zato što se i negativne korisničke priče prenose od usta do usta zakačene za lošu preporuku koja uništava reputaciju vaše kompanije.

KAKO

Po vašem iskustvu koja od ove tri stvari ima najveći uticaj na to gde će te potražiti neku uslugu ili proizvod koji su vam potrebni?

- Reklame
- Novinski članci i izveštaji
- Dobar glas i preporuke

Čak 85% ljudi je istaklo da im je preporuka najvažnija u izboru nekog brenda ili usluge. Znači rad profesionalaca u korisničkom servisu utiče 85% na odluke kupaca da kod vas zadovolje svoje potrebe. Zato pravi profesionalci korisničkog servisa kažu:

Svaki korisnik koji ima posla sa vašom organizacijom steći će iskustvo koje će rezultirati:

- Pozitivnom pričom
- Negativnom pričom
- Nikakvom pričom.

Čak dva od ova tri rezultata su jako loša i znači

Kontinuirani napor, ne urođena snaga ili inteligencija, je ključ za razvoj svih naših potencijala.
Vinston Čerčil

da svoj posao odrađujete a ne radite ga kao profesionalac, znači da vaši klijenti nisu zadovoljni saradnjom sa vama i vašom kompanijom, znači da ćete takvim radom oterati korisnike kod konkurencije. Imperativ današnjih profesionalaca korisničkog servisa glasi: Radite posao na način koji će učiniti da vaši korisnici žele da ispričaju pozitivnu priču o vašoj kompaniji i vama kao profesionalcu.

To je verovatno najznačajniji doprinos koji možete da date uspehu vaše organizacije. Negativne priče jednostavno utiču na potencijalne korisnike da potraže neku drugu kompaniju. Nikakva priča znači da nije bilo ništa ni lepo ni uzbudljivo da se o vašoj kompaniji kaže i to neće privući nove korisnike.

Šta je potrebno da bi se kreirala pozitivna korisnička priča?

- Morate prevazilaziti korisnička očekivanja.**
- Morate obezbeđivati česta i pozitivna iznenađenja.**
- Morate biti dosledni u razumevanju, ljubaznosti i poštovanju prema klijentima.**

Dobra vest je da vi možete neprestano prevazilaziti korisnička očekivanja jednostavnim fokusom na način kako ih tretirate. Svaka situacija je jedinstvena i različita i osobe koje traže načina da pomognu, preduzimaju inicijativu kad je neophodno i čine male extra stvari koje pokazuju razumevanje za korisnikove potrebe i ličnost će u kontinuitetu impresionirati i zadržavati korisnike.

Donesite sledeću profesionalnu odluku:

- Odlučujem da ću posao raditi tako da izazovem pozitivne emocije kod svojih korisnika kako bi mogli da ispričaju pozitivnu priču o meni i kompaniji, o našoj izvanrednoj poslovnosti i uvažavanju korisnika, svojim prijateljima, rodbini, poznanicima, medijima.*

Postavljajte svakog dana sebi fokus pitanje:

- Kakvu vrstu priče ću ja svojim radom danas predstaviti korisnicima?*

KADA

Ako imate želju da napredujete u karijeri a da istovremeno uživate u svom poslu jer vas ljudi koje uslužujete poštuju i hvale onda ste vi već napravili prvi korak u dobrom pravcu.

KAKO DA STIMULIŠETE DONOŠENJE ODLUKA KONSENZUSOM

POSTIZANJE TIMSKOG KONSENZUSA JE
KRUNA SASTANKA I NAJBOLJA GARANCIJA
DA ĆE SE DOGOVORENO REALIZOVATI

ŠTA

Tehnika za stimulisanje donošenja odluka o stvarima koje su diskutovane na sastanku i postizanje konsenzusa unutar tima.

ZAŠTO

Važno da svi učesnici sastanka učestvuju u donošenju odluka i da to potvrde jedinstvenim stavom i aklamacijom jer tako postaju „vlasnici“ tog zadatka i odgovorniji za izvršenje. Odluka donesena konsenzusom na sastanku isključuje u najvećem broju slučajeva otpor koji može stvoriti neformalni lider ili grupa koja može tiho bojkotovati odluku, umanjivati njenu opravdanost i važnost i tako usporavati realizaciju. Ovo je naročito važno kod uvođenja promena u radni proces kada se otpor zaposlenih očekuje.

KAKO

Kada tim pokušava da donese odluke i postigne konsenzus oko rešenja važno je da se svi učesnici uključe u diskusiju. Svi učesnici se moraju osećati prijatno i sigurno u pogledu poštovanja i pažnje za njihov doprinos. Usmeravanje sastanka u pravcu u kojem će se svi učesnici osećati sigurno da doprinesu diskusiji je pravi izazov za lidera. Postoji više tehnika koje vam mogu pomoći da vo-

dite sastanak u atmosferi razmene i uzajamnog poštovanja koja će maksimizovati doprinos svih učesnika. Navešćemo neke od ideja za donošenje ili stimulisanje odluke.

Pitajte svakog učesnika za njegovo mišljenje.

Pitanja kao: Kakvo je vaše mišljenje o... Kako ste došli do tog zaključka? Kažite nam nešto više o toj ideji?

Tražite detaljnija objašnjenja.

Nijedan učesnik ne može tek tako da iznese mišljenje ili predlog a da ne pruži detaljno objašnjenje. Lider treba da traži da se sve ideje pojasne kako bi se izbegla nerazumevanja ili lutanja u diskusiji zbog nejasnih pojmova i predloga.

Parafrazirajte ideje i doprinose učesnika.

Kada je vaš cilj razumevanje, ponovite odgovore učesnika. Pitanja kao: Ako sam vas dobro razumeo vi kažete... Milan predlaže da...

Pravite presek razvoja sastanka.

Kada je mnogo ideja iskazano neophodno je sumirati informacije. Lider može da sumira sam ili da zatraži od zapisničara da pročita samo glavne informacije i mišljenja.

Podržite i ohrabrite učesnike.

Kada primetite da neko ne daje doprinos dajte mu reč. Niko od učesnika ne može da napusti sastanak a da nije izneo svoje mišljenje.

Ponovo fokusirajte pažnju tima.

Periodična pitanja: Jesmo li na pravom putu? Je li ovo jedan od ciljeva koji smo identifikovali? Da li možda limitiramo svoje razmišljanje? Postoji li još neki način da se to uradi?

Posvetite pažnju neslaganju u mišljenjima. Kada postane očigledno da pojedini članovi tima ne mogu da se usaglase morate im se obratiti na poseban način i posvetiti vreme pojašnjenju razlika. Greška da se ne primeti neslaganje može kasnije puno da košta. Pitanja kao: Mislim da imate drugačije mišljenje, hoćete li da nam ga iznesete? Osećam da se ne slažete sa ponuđenim rešenjima, da li biste mogli da nam objasnite zašto?

*Ako želite da me uzdignete vi sami
morate biti na višem nivou od mene.
Voren R. Ostin*

Proveravajte da li je tim postigao konsenzus.

Periodično u toku sastanka čekirajte dogovor. Ovo pomaže timu da dođe do zaključka o stvarima koje su već prodiskutovane a dogovor je ostao da lebdi u vazduhu. Pre nego odete na pauzu proverite u čemu ste se već složili.

KADA

Pošto su u modernim i uspešnim kompanijama promene u radu svakodnevna pojava onda je i efikasno postizanje konsenzusa na sastancima metod koji treba uvesti odmah. Na prvom narednom sastanku koristite ovu listu i primenite najveći broj saveta za postizanje odluka. Nemojte čekati da budete savršeno izvežbani da biste počeli, najbolje se uči kroz praksu. Morate da skočite u vodu da biste vežbali plivanje.



Da biste imali mnogo više nego što imate sada morate da postanete mnogo veća i moćnija ličnost nego što ste sada. Deluje kao istina života i ispravan pravac razmišljanja a ipak istraživanja pokazuju da većina ljudi ide suprotnim pravcem, fokusiraju se na ono što bi želeli da imaju verujući da će im samo posedovanje vrednih stvari i novca doneti onaj sjaj i ugled ličnosti koji priželjkuju, prihvatanje od strane drugih i priznanja. Zašto nam onda veliki um čovečanstva kakav je bio Gete predlaže da fokusiramo svoje misli i osećanja na glagol biti a ne na glagola imati? Zašto nam poručuje da moramo najpre da sazrimo iznutra kao ličnost da bismo zaslužili adekvatnu nagradu od života? Zato što velika istina života glasi: Niko ne dobija više od svoje lične vrednosti! Život je tu neumoljivo precizan. Svaka stvar na ovome svetu ima meru svoje vrednosti pa i čovekova ličnost. Zašto nas ne čudi kad jedan Ferrari automobil ima trideset puta veću vrednost zbog svojih unutrašnjih performansi i spoljašnje lepote od prosečnog automobila, a čudi nas kada jedan čovek zbog vrednosti svoje ličnosti koju je razmenio na tržištu života poseduje trideset puta više od prosečnog čoveka? Vrednost koju kao ličnost izneseš na tržište određuje obim uspeha u životu na svih pet planova: karijera, finansije, porodica, zdravlje i socijalni život. Unutrašnja vrednost čoveka određuje veličinu uspeha a ne spoljašnja i materijalna, inače bi deca iz najbogatijih porodica po pravilu bila najuspešnija što nije slučaj. Naprotiv, čitavih 75 % dolarskih milijardera na svetu su samonikli milijarderi ili ljudi ponikli u srednjim ili siromašnim porodicama koji su se obogatili u prvoj generaciji. Ili još ubedljivija statistika: od trista najvećih lidera u istoriji čovečanstva dvesta je bilo poreklom iz siromašnih, razorenih porodica sa margine društvene lestvice a veliki broj njih je bio hendikepiran i nekim fizičkim nedostatkom, gluvoćom, slepilom, izuzetnom fizičkom slabošću, paralizom udova ili najtežim bolestima.

I mada je statistika jasan dokaz, i mada ceo koncept logično zvuči ipak većina ljudi se ne ponaša u skladu sa logikom. Većina ne radi uporno i posvećeno na sebi nego očajava što nema više imetka u životu i pokušava nervozno da pronađe neke alternativne prolaze ili prečice ka uspehu koje su po pravilu stranputice na nizbrdici neuspeha. Neki to-

BITI ILI IMATI PITANJE JE SAD

DA BI IMAO NEŠTO VIŠE MORAŠ DA BUDEŠ NEŠTO VIŠE. JOHAN VOLFGANG GETE

liko daleko idu u svom očajanju da su spremni da varaju i krađu da bi se dokopali imanja bez razvoja ličnosti, a oni ekstremno očajni i nemoćni igraju na lutriji u pokušaju da prevare sudbinu. U krađi su kratke noge ali ne uvek i ne budu kažnjeni baš svi koji se nečasno obogate ali imetak stečen na takav način ima svoju cenu i najčešće se plati na porodičnoj sreći i harmoniji, na sudbini dece, na gubitku prijateljstava, na nedostatku ugleda i poštovanja i drugim segmentima života. Dobitak na lutriji je izuzetak od pravila, jer tu čovek koji nije razvio pobedničku ličnost dobija na sreću nagradu od života. Samo vi meni dajte novac i ja ću umeti da se ponašam kako treba. A da li ćete uspeti da se održite? Slučajevi velikih dobitaka na lutriji pokazuju da nećete moći. Ljudi koji su dobili veliku sumu novca a nisu na nivou ličnosti na kojem se dele nagrade tog obima zapadaju po pravilu u nevolje. U najvećem broju slučajeva skoro 95% ti ljudi izgube sav novac za par kratkih godina, često se dogodi da im se čitav dotadašnji život raspadne, brakovi, prijateljstva ljubavi 70% njih oboli od lakog do teškog oblika depresije a u značajnom procentu skoro 25% se njihovi životi završe samoubistvom. Još drastičniji primer propadanja ličnosti se može pronaći među decom koja odrastaju u veoma bogatim porodicama gde nezrelost ličnosti u sudaru sa iskušenjima uvek dostupnog novca i dokolice često vodi u dekadenciju i propast osobe ili u zaustavljanje rasta i razvoja tog čoveka. A po zakonu entropije sve što ne raste i ne unapređuje se ima tendenciju da propada i nestaje.

Svako od nas želi veliki novac zbog različitih motiva ali nije svako dorastao velikom novcu. Ako želite da dorastete do velikog karijernog i finansijskog uspeha onda:

Prvi korak ka uspehu nije goruća želja za posedovanjem stvari koje idu uz uspeh nego:

GORUĆA ŽELJA DA SE BUDE BOLJA I VREDNIJA LIČNOST!

Zapamtite ova igra je borba za puni razvoj vaših ljudskih potencijala i izgradnju vrhunske ličnosti koja će zaslužiti nagradu o kojoj maštate. I zato počnite da osmišljavate i gradite, kamen po kamen svoju Palatu-Ličnost i ne brinite za imanje palatu jer ona po zakonu privlačnosti, isto se istim privlači, čeka na vas.

ČETIRI PRINCIPA NA KOJIMA JE IZGRAĐENA NAJVEĆA KOMPANIJA NA SVETU

Kada je krajem 2003. godine Wal-Mart je postao najveća svetska korporacija čija je tržišna vrednost prešla 400 milijardi \$, sa 1,4 miliona zaposlenih i sa 4.700 super centara širom sveta čitav poslovni svet je skinuo kapu dole. Ali, kada su pogledali projektovanu

godišnju stopu rasta od 14% oko 40 milijardi \$ u prihodima i sračunali da će kompanija za 10 godina izrasti u džina vrednog 1.000 milijardi\$ sa 4. miliona zaposlenih, nastala je panika.

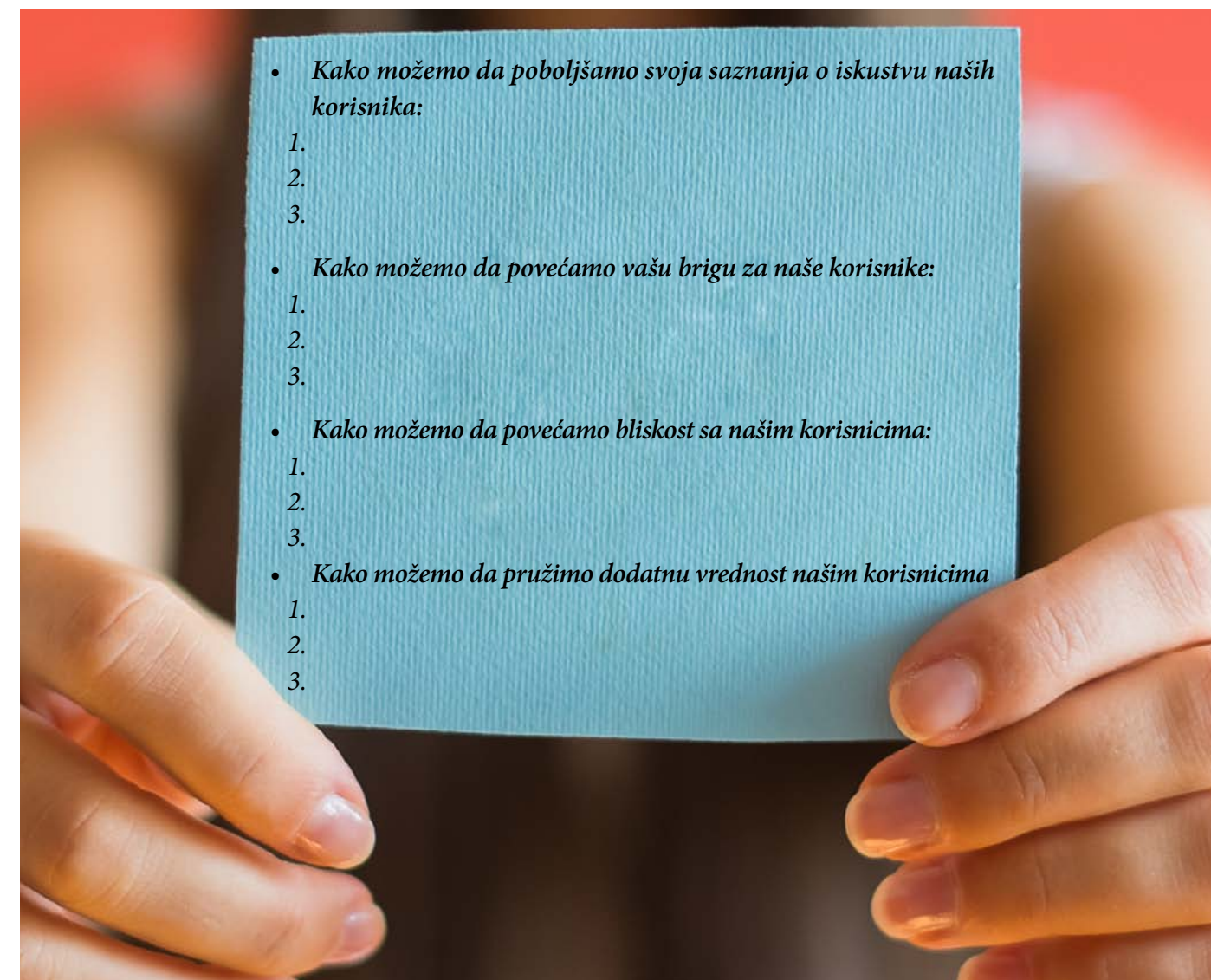
Angažovani su najbolji stručnjaci da otkriju tajnu održivog razvoja i konkurentske prednosti Wal-Marta, da istraže kako je neko od male radnje Wal-Mart City Discount Store osnovane 1962. godine u gradu Rodžers u Arkanzasu uspeo da stvori svetsko privredno čudo?

Odgovor je bio: Sve je sagrađeno na četiri principa i deset pravila uspešnog poslovanja Sema Voltona. Ti principi i Semova pravila postali su predmet izučavanja i sadržaj strateških planova najvećih svetskih korporacija.

Četiri principa na kojima je izgrađena najveća kompanija na svetu su:

- Izuzetnost** na radnom mestu
- Poštovanje** svakog zaposlenog
- Vrhunska** usluga korisnika
- Svaki dan** niže cene

Ništa spektakularno. Četiri obična principa ali neobična je bila doslednost u njihovom poštovanju, 45 godina doslednosti. Integritet, ono što



- *Kako možemo da poboljšamo svoja saznanja o iskustvu naših korisnika:*
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- *Kako možemo da povećamo vašu brigu za naše korisnike:*
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- *Kako možemo da povećamo bliskost sa našim korisnicima:*
 - 1.
 - 2.
 - 3.
- *Kako možemo da pružimo dodatnu vrednost našim korisnicima:*
 - 1.
 - 2.
 - 3.

„Za uspeh su vam potrebne samo 3 stvari: kafa, olovka i neko ko je već uspeo.

Sedite sa čovekom i zapišite kako je uspeo i počnite da mislite i radite na isti način.“

Zig Ziglar

se obeća to se i ispuni, nije slučajno No1 osobina uspešnih ljudi. Sem Volton ga je imao na pretek. Unutar principa Vrhunska usluga korisnika iza kompanijskog slogana – **Wal-Mart se uvek smeje**, kriju se još 4 principa:

- Fokus na iskustvo potrošača
- Fokus na brigu za potrošače
- Fokus na bliskost sa potrošačima
- Fokus na potrošačku vrednost

Sem Volton je biznis lider koji je među prvima uočio pojavu Korisničke revolucije i prebacivanje moći na korisničku stranu sveta i prvi je dokazao da su odnosi sa klijentima ili CRM - Customer Relationship Management - prostor gde se stvara najveća konkurentska prednost u modernoj ekonomiji.

Kako možete u svom poslu da primenite iskustva i ideje jednog od najvećih, svetskih preduzetnika i biznis lidera svih vremena?

Tako što ćete svojim timovima za rad za korisnicima postaviti četiri pitanje i tražiti po tri kreativne ideje

Napravite jedan dokument od svih ideja koje zaposleni budu generisali. Potom napravite tim od najboljih menadžera kompanije i izaberite po tri najbolje i najrealnije ideje za svako od pitanja i napravite akcioni plan za njihovu realizaciju na nivou čitave kompanije.

NEMOJTE SE PLAŠITI SPOROG KRETANJA, PLAŠITE SE SAMO STAJANJA U MESTU



Neodlučnost je stajanje u mestu stvar koje treba najviše da se plašite, da se užasavate jer je protivna životu koji je kretanje i stalna promena. Stajanje u mestu i status quo su ne život i propadanje. I stvarno dok god igraš živ, dok se krećeš i razvijaš se živ si i mlad si a kada staneš i ukopaš se u blatu navika i odsustva razvoja onda te preuzima zakon entropije ili propadanja života, sve do crne rupe na mestu sjajne zvezde ili vaše sjajne ličnosti. Nemojte da stojite u mestu da vas život ne bi pregazio. Nemojte da budete neodlučni iz straha od greške i poraza jer to odustajanje od napretka ličnosti jeste najveći poraz, sama smrt i propadanje. Zašto vam vezujem ove morbidne asocijacije za pojam neodlučnosti, zato što je neodlučnost za mnoge ljude povezana sa oprezom a oprez sa mudrošću. Tako vi varate svoju ličnost govoreći joj da je oprez to što ne pokušavate a ne strah od života, da je mudrost to što odustajete a ne poraz i kukavičluk. Kada vežemo ideju smrti i propadanja za odlaganje akcije i neodlučnost onda smo pojeli tu šahovsku figuru protivniku i nema sa čime da igra protiv nas. Naš Konj odlučnosti tek onda može da počne da skače i jede uspeh za uspehom. Dok ne uklonite neodlučnost sa šahovske table vaše životne partije vaš konj pobeđe, mišić odlučivanja je zarobljen i beskoristan. Videli ste kako na samom početku partije gubite od neodlučnosti tako što vam pojedne želje i obesmisli akcije. Međutim neki ljudi se

zbog siline želje probiju do središnjice partije u kojoj se opet traži odlučnost za povlačenje poteza. Traži se hrabrost, to jest sposobnost da proizvedete izvesnost i nadu u situaciji kada su poraz i neuspeh toliko bliži realnosti. E sada ste upoznali najopasnije lice neodlučnosti njenu neuništivost.

Kada mislite da ste je na početku partije pojeli i izbacili iz igre ona se vrati u središnjici i zaskoči vas nepripremljene. Naročito je opasna kad pokušavate više puta nešto da ostvarite a ne polazi vam za rukom. U svakom narednom pokušaju napašće vas neodlučnost sa pitanjima da li treba da nastavim ovo da radim posle ovoliko neuspeha. Da ne gubim ja vreme i energiju na ovoj promašenoj stvari? Ako budem još upinjao svi će primetiti da sam neuspešan i ispašću smešan. Možda je bolje da odustanem sada odmah. I vi odustajete od svojih snova, od trijumfa, od sreće od smislenog trajanja. Vi napuštate viziju svoje uspešne ličnosti i krećete u drugom pravcu. Kakav poraz, kakva nemoć i kakva šteta za tog divnog čoveka koji je mogao da postoji a nije se ostvario zbog kukavičluka i neodlučnosti. Zapamtite: Odlučnost da pokušavate dok ne uspete je jedan od najvažnijih kvaliteta pobedničke ličnosti koju morate osvojiti ako hoćete da doživite svoje snove u stvarnosti. Nemojte stajati mestu krenite ka vašim snovima da bi oni krenuli vama u susret.

PET STUBOVA KRIZNE KOMUNIKACIJE



Jednostavnost



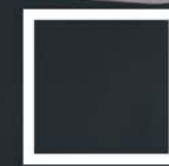
Kredibilitet



Empatija



Kompetentnost



Vrednost značajna za ciljnu grupu

