

SADRŽAJ:

Uvod: Zaveštanje Rut Staford Pil.....	7
Prvi deo: Argumenti u prilog pozitivnom mišljenju	9
1. Dobitnički program	11
2. Pojam pozitivnog mišljenja.....	24
Drugi deo: Od destruktivnih misli do pozitivnih ciljeva..	37
3. Kako funkcioniše um.....	39
4. Pronaći izvor negativnih misli.....	46
5. Utvrđivanje pozitivnih poslovnih ciljeva, afirmacija i vizuelizacija.....	61
Treći deo: Moć energije	75
6. Deset odlika pozitivnog mislioca	77
7. Centriranje moći	96
8. Aktiviranje moći.....	121
9. Usmeravanje moći.....	141
10. Zadržavanje moći.....	166
Sredstva: radna lista profesionalnih izazova	188

Uvod

Zaveštanje Rut Staford Pil

Moj muž bio je uveren da smo svi rođeni sa sklonošću da mislimo pozitivno, ali svakodnevni stresovi neke elemente pozitivnog mišljenja s vremenom neizbežno zamagle. Norman je posvetio veliki deo svog profesionalnog života pokazujući ljudima kako da ponovo steknu urođeno pozitivno mišljenje, naročito u situacijama kada su suočeni sa suprotnim stavovima ili izazovima. Norman je želeo je da unese pozitivno mišljenje u oblast poslovanja jer ona ima izuzetan uticaj na naše živote i kulturu. Danas ljudi menjaju radna mesta brže nego ikada i poslovnim ljudima važna je sposobnost suočavanja sa izazovima, kao i metodologije kojima će usmeravati promene. U tom smislu, Moć pozitivnog mišljenja u poslovanju prirodni je nastavak Normanovog ranijeg rada.

Knjiga Moć pozitivnog mišljenja u poslovanju adaptacija je dokazanih metoda za efikasnije poslovanje Normana Vinsenta Pila. Ubeđena sam da će vam na vašem radnom mestu u dvadeset prvom veku ova metoda biti korisna i relevantna. Nadam se da ćete uživati nastojeći da postanete osoba koja pozitivno misli.

Rut Staford Pil

Prvi deo

Argumenti u prilog pozitivnom mišljenju

1. Dobitnički program

„Verujte u sebe! Uzdajte se u svoje sposobnosti! Bez zdravog samopouzdanja i vere u svoje moći ne možete biti uspešni ni srećni. No, uz dovoljno samouverenosti možete uspeti.“ Ove reči doktora Normana Vinsenta Pila – citat iz knjige *Moć pozitivnog mišljenja u poslovanju* – uzdrmale su me do srži kad sam ih prvi put pročitao. Bile su prepune istine i snage i ja sam se, kao i milioni drugih čitalaca, „upecao“ na koncept pozitivnog mišljenja. Kao i milioni drugih, primenio sam taj koncept na sve aspekte svog života, što je dovelo do neverovatne promene moje ličnosti. Tada sam imao tek dvadeset jednu godinu, ali sam postao drugi čovek. Moji odnosi sa ljudima su se znatno poboljšali. Postao sam samouvereniji i usredsređeniji. Neki raniji kuršlusi kao da su nestali iz mog života. Za razliku od drugih koncepcija samousavršavanja, metode pozitivnog mišljenja sam trajno usvojio i one su dovele do brojnih uspeha u mom ličnom i profesionalnom životu. Mnogi programi samousavršavanja liče na kinesku kuhinju: dobro izgledaju i ispu- ne vas, ali ste posle nekoliko časova orni da pojedete picu. Principi pozitivnog mišljenja razlikuju se od takvih metoda, jer su zasno- vani na čvrstim temeljima koji se ne mogu osporavati, odnosno na univerzalnim duhovnim i naučnim principima. Dok sam radio u Institutu Juran, preduzeću za konsalting u rukovođenju, shvatio sam vezu između pozitivnog mišljenja i biznisa. U toku jedanaest godina konsultantskog rada u tom institutu sarađivao sam sa ra- znim organizacijama i pomagao im da dostignu veću efikasnost u poslovanju, usmeravajući ih na kvalitet rada.

Veliki deo zasluge za to imaju visokokvalitetna roba i dobre usluge, odnosno sami predmeti i proces njihove proizvodnje. No, ono što mi je uvek smetalo bila je činjenica da se malo pažnje poklanjalo ljudima koji proizvode robu i kreiraju proizvodne procese. U to me je posebno uverio razgovor koji sam vodio sa izvršnim rukovodiocem lanca hotela *Ric-Karlton* Horstom Šulcem. Njihova firma je upravo bila osvojila Nacionalnu nagradu za kvalitet Malkolma Baldridža (MBNQA), koja se dodeljuje preduzećima sa izuzetno kvalitetnom proizvodnjom. Ovo preduzeće je uložilo hiljade dolara u savlađivanje koncepcija vrhunskog rukovođenja i njihovu primenu u preduzeću. Želeo sam direktno od Horsta da čujem koji je ključ njihovog uspeha. U mislima mi se vrteo izraz „ljudski faktor“, pa sam hteo da to nezavisno i nenaučno proverim. Stoga sam mu postavio sasvim jednostavno pitanje, ne navodeći ga ni na kakve zaključke: „Gospodine Šulc, možete li iz svih poslovnih koncepcija, koje su vas dovele do nagrade MBNQA, da izdvojite samo jedan posebno značajan činilac?“ Odgovorio mi je posle nepunih deset sekundi: „To je ljudski faktor. Najvažnije je imati vredne, motivisane i enegrične radnike sa ispravnim stavovima. To je najvažniji pojedinačni činilac uspeha.“ On nije nagovestio da je to jedini važan činilac, ali je smatrao da je svakako najpresudniji. Kada sam malo detaljnije ispitao poslovanje svih dobitnika nagrade MBNQA, pokazalo se da je „ljudski faktor“ najvažniji zajednički imenitelj njihovih uspeha. Kompanije kao *Motorola*, *FedEx*, *Vestinghaus*, *Miliken* i *Kseroks* uložile su velike sume u razvoj ljudskog faktora. No, koji aspekti razvoja tog faktora daju najbolje rezultate? Koji aspekti doprinose najboljem iskorišćavanju ljudskog potencijala?

Zašto toliki ljudi pretrpe poslovni neuspeh?

Na nekim svojim radionicama davao sam učesnicima zadatak da na praznom listu papira ispišu sve razloge zbog kojih, po njihovom mišljenju, ljudi ne uspevaju da ostvare sve svoje potencijale u poslo-

vanju. Možda ćete i vi poželeti da to učinite? Važno je da ne čitate ovaj tekst dalje pre nego što obavite ovu jednostavnu vežbu, koja može mnogo toga da otkrije. Pokušajte to i napravite spisak. Napišite sve što vam padne na um, bez mnogo razmišljanja i procenjivanja. Kada napišete sve što ste smislili, procenite navedene razloge i poredajte ih po značaju, pa razmotrite prva tri na vrhu liste.

Ograničavajući faktori uspeha:

- nedostatak sredstava;
- nedovoljna podrška pretpostavljenih;
- strah;
- nejasni ciljevi;
- slabo samopouzdanje;
- nedostatak plana;
- neorganizovanost;
- nedostatak potrebnog znanja;
- nedostatak poverenja;
- nedovoljno novca, vremena, prilika i slično.

Stotinu puta sam izveo ovaj eksperiment sa ljudima u raznim životnim situacijama. Pogledajte spisak koji sam naveo. Na njemu su neki tipični razlozi. Sada pregledajte svoj spisak. Ima li na njemu nekih sličnih odgovora? Verovatno su mnogi navedeni odgovori slični vašima, a možda su i isti. Vidite li u tome neku određenu šemu? Ono što ljudi odmah uoče na ovakvim listama je da postoje dve osnovne grupe činilaca neuspeha: unutrašnji i spoljašnji. Pogledajte ponovo svoj spisak. Koji su unutrašnji, a koji spoljašnji faktori? Da li nedostatak poverenja spada u prvu ili u drugu grupu? Većina ljudi smatra da je ono nešto što je svojstveno pojedincu i da se može lakše kontrolisati nego neki od spoljašnjih faktora. A gde spada strah ili nedostatak samopouzdanja? Koja su vaša tri glavna faktora? Spadaju li oni u spoljašnje ili u unutrašnje činioce? U više od 95 odsto slučajeva ljudi navode unutrašnje faktore kao razloge za nedovoljno iskorišćene mogućnosti u poslovanju. Poznati psiholog doktor Džejms Fedimen tvrdi: „Kada ne uspemo da ostvarimo postavljeni cilj, to najčešće nije

zbog toga što treba da naučimo neku novu tehniku. To, obično, znači da smo naleteli na neku unutrašnju prepreku. Dok je ne uklonimo, ne možemo postići uspeh. Sve naše dobre namere, planovi i motivacione strategije na svetu neće biti dovoljni da nas dovedu do cilja.“

U ovom slučaju reč je o našem stavu. Svake godine razne kompanije, da bi povećale efikasnost poslovanja, ulažu milione dolara u unapređenje znanja i obuku osoblja. Ipak rezultati tih napora nisu sjajni. U odnosu na ulaganja, napredak je mali i ne opravdava investiciju. Obuka usmerena na sticanje znanja i veština nije dovoljna. Ljudi u većini slučajeva znaju šta treba da rade (raspolazu potrebnim znanjem), a znaju i kako treba da obavljaju posao (poseduju potrebne veštine), a ipak ne postižu dobre rezultate kao što bi mogli. Glavne prepreke su naša samoograničavajuća ubeđenja i negativno razmišljanje; oni sprečavaju primenu znanja i veština.

Šta se dešava sa spoljašnjim faktorima? Zar se oni zaista ne mogu kontrolisati? Možemo li učiniti nešto po pitanju nedovoljne obuke i nedostatka podrške rukovodilaca? Šta je sa nedovoljnim sredstvima? Ne utičemo ili bar ne možemo direktno uticati na njih. No, možemo promeniti naš stav prema spoljašnjim faktorima. Stoički filozof Epiktet je rekao: „Čoveka ne remete određene pojave, nego njegov pogled na njih.“

Možemo dopustiti spoljašnjim faktorima da nas pobede ili ih možemo prihvatiti sa određenom nadom i očekivanjima. Kad tako posmatramo spoljašnje faktore, uvidećemo da zaista možemo da ih kontrolišemo i da to i činimo.

Spoljašnji faktori koji deluju na grupni učinak mogu se podeliti u tri grupe izgovora za neuspeh koje sam ja nazvao *tri N*:

- nedostatak: nisam „to“ imao, nemam ga i nikada ga neću imati;
- nestanak: imao sam „to“, ali sam ga izgubio;
- nedovoljnost: imam „to“, ali u ograničenoj meri.

Kada ne postignemo određeni cilj ili nivo uspeha, obično krivimo jedan od ova tri faktora.

Osoba sa problemom nedostatka uvek se žali da nema dovoljno početnih uslova za uspeh: nema dovoljno novca, obrazovanja, veza i slično. Neki ljudi zaglave u mestu zbog faktora „nestanka“: „Sve je išlo dobro dok dva člana mog tima nisu prešla na drugi projekat. U takvim uslovima nikako ne mogu da završim posao na vreme.“ Osoba koja pati od problema „nedovoljnosti“ razmišlja ovako: „Voleo bih da dobijem to mesto, ali nemam dovoljno iskustva ni znanja. Verovatno neću uspeti.“ Mnogi ljudi su se suočili sa jednim ili sa sva tri navedena faktora, ali su, umesto da ih koriste kao izgovor, nastojali da ih upotrebe kao motivaciju i da se pokrenu s mesta. Ti ljudi su shvatili da su jedina prava ograničenja njihovi zaključci o nepremostivosti spoljašnjih faktora.

Nekoliko pasusa pre ovoga naglasio sam razliku između spoljašnjih i unutrašnjih prepreka koje nam ne dozvoljavaju da u potpunosti iskoristimo svoje radne kapacitete. Sada i sami vidite da su sve prepreke zapravo unutrašnje prirode i da ih možete direktno kontrolisati. Šta možemo učiniti da otklonimo unutrašnje prepreke? Pre nego što odgovorimo na ovo pitanje, treba da razmotrimo ono što smo do sada zaključili: znanje i veštine, sami po sebi, ne vode do najvećeg radnog učinka. Kritični faktor je naš stav, a ako je on pozitivan, omogućava nam da premostimo unutrašnje prepreke.

Kada je naš stav negativan, unutrašnje prepreke preovladaju i na kraju nas poraze. Stav je, po definiciji: „Naš mentalni odnos ili osećanje u vezi sa nekim predmetom.“ Ako možemo da promenimo taj mentalni odnos ili misli, možemo da promenimo i ponašanje. No, možemo li zaista menjati sopstvene misli i osećanja? Možemo li, kao rukovodioci, menjati misli i osećanja drugih ljudi? Kako to učiniti? Većina rukovodilaca usmerava se samo na rezultate, koji su obično posledica postupaka. Nagrađuju se ljudi koji postižu dobre rezultate. Ljudi koji nisu postigli tako dobre rezultate kažnjavaju se ili šalju na dopunsku obuku. Mnogim rukovodionicima se ne dopada ideja da menjaju misli i osećanja zaposlenih. To spada u domen psihologa preduzeća, zar ne? Rukovodilac može, eventualno, da tvrdi da je najbolje zaposliti ljude sa pozitivnim stavom i nadati se da će njihov stav ostati i dalje pozitivan.

Naravno, možemo uočiti perspektivne radnike i angažovati ih na osnovu njihovog pozitivnog stava. U ovu svrhu možemo koristiti neke prigodne alate koji će nam potvrditi njihov stav. Međutim, neki ljudi ne žele da zaposle radnike samo na osnovu njihovog stava. Pojedini rukovodioci grupišu radnike u dve grupe: one sa pozitivnim i one sa negativnim stavom. No, ako zapošljavamo samo one sa pozitivnim stavom, zašto tolike kompanije imaju velike probleme upravo zbog stava zaposlenih? Sećam se da sam bio na nekom sastanku čija je tema bila ljudski faktor uslužne kompanije *Fortjun 100*. Sastanak je sazvaio predsednik kompanije koji je bio zagovornik teorije pozitivnog stava. Izjavio je da misli da „previše zaposlenih ima loše stavove“. Zatim je, na moje čuđenje, nastavio: „Mislom da treba da utvrdimo koji ljudi imaju takve stavove i da ih otpustimo.“ Mada je znao da to u praksi ne može da uradi, zvučao je veoma ozbiljno. Ono što nije shvatao je činjenica da mnogi ljudi započinju rad na novom radnom mestu sa veoma pozitivnim stavom i puni nade. Mnogi od njih dolaze svakodnevno na posao iskreno nastojeći da rade što bolje mogu. No, kao i u mnogim drugim oblastima života, svi nailazimo na probleme, izazove i svakodnevne krize na poslu. Čak i najpozitivniji ljudi mogu nekada biti utučeni. Izazov je stvoriti takvo radno okruženje iz kojega će stalno nastajati novi pozitivni stavovi. Neki dobri rukovodioci su instinktivno skloni da to učine. No, ima i dosta onih kojima je potrebna „karta puteva“, koja će im ukazati kojim putem da dođu do pozitivnog mišljenja. U takvim slučajevima pozitivno mišljenje ima veoma značajnu ulogu – ono nam daje model mape koja pomaže ljudima da pronađu uzroke unutrašnjih prepreka, koje ih kočje i čine neefikasnim, a to su negativno mišljenje, pesimizam i pogrešni životni stavovi.

„Karta puteva“ do pozitivnog mišljenja

Većina nas setiče se nekog vremena, bilo u ličnom, bilo u profesionalnom životu, kada smo bili suočeni sa opasnom situacijom i kada nam je, možda, čak i život bio ugrožen. Većina nas se us-

pešno izborila sa takvim situacijama, i to zahvaljujući pozitivnom mišljenju. Činjenica je da smo svi u nekoj meri skloni pozitivnom mišljenju. Svi smo ponekad primenjivali tehnike pozitivnog mišljenja da bismo se izvukli iz škripca. U većini slučajeva reagujemo na situacije i koristimo metode pozitivnog mišljenja izvan definisanih struktura. No, da bismo ih primenili u poslovanju, potrebno je da ih strukturiramo i metodično primenjujemo, i da aktivno obradimo kako planirane tako i neplanirane nepogodne situacije. Na „karti puteva“ pozitivnog mišljenja postoji sedam koraka koje ćemo ukratko razmotriti. U narednim poglavljima detaljnije je opisan svaki od ovih koraka.

1. Definisati situaciju.

Uspešno rešavanje poslovnih problema počinje ulaganjem dovoljnog napora u njihovo jasno i razumljivo definisanje. To zahteva možda samo nekoliko minuta, ali će vam taj jednostavan postupak omogućiti da:

- jasno definišete cilj na koji usmeravate napore;
- smanjite napetost koju možda osećate u datoj situaciji.

Najizazovnije situacije na poslu mogu zahtevati odgovarajuću kombinaciju znanja, veštine, pozitivnih stavova i ponašanja. Ti koraci podrazumevaju da posedujete sve vrste znanja i veština potrebnih da se uspešno nosite sa problemom. Sve situacije vezane za posao, ma kako bile jednostavne ili složene, zahtevaju interakciju sa drugim ljudima. Da bismo definisali neku situaciju, treba da se usmerimo na dva područja. Prvo je naše viđenje situacije. Drugo je način na koji se ponašamo u odnosima sa drugim ljudima. Definicija situacije treba da bude kratak i koncizan opis predmeta poslovanja i emocionalne ozbiljnosti situacije.

Evo nekih primera:

- Postupci i učinak mog tima su sve gori. Treba nekako da preokrenem tu situaciju, počevši od narednog sastanka sa timom. Bojim se da do kraja godine nećemo ostvariti plan.

- Imam još jedan projekat sa određenim rokom, a već posrćem pod teretom silnih obaveza. Što više izgaram na poslu, sve više obaveza mi toware. Frustriran sam i napet, spreman sam da eksplodiram.
- Upravo me je zaobišlo zasluženno unapređenje i moram da popričam sa šefom o tome. Povređen sam i besan.
- Moram da priredim prezentaciju za rukovodstvo i da objasnim zašto sam prekoračio rok i budžet. Plašim se i zabrinut sam.
- Sada je vreme procene učinka radnika, a jedan od mojih zaposlenih misli da je njegov učinak sjajan, dok je zapravo sasvim prosečan. Trebalo je da mu to napomenem još pre mesec dana, ali sam čekao, misleći da će se njegov rad popraviti. Biće razočaran, a možda ćemo se i sukobiti. Bojim se toga i ne želim nikakav direktan sukob sa njim.

Dobro definisan problem je već upola rešen problem. Da biste imali što više koristi od ove knjige, predlažem da odvojite nekoliko minuta da prepoznate i definišete problematičnu situaciju u kojoj ste se našli ili koju možete očekivati u bliskoj budućnosti. Zapišite to u beležnicu i držite se onoga što ste zapisali. Čitajući ovu knjigu, naići ćete i na neke druge mogućnosti za uspešno rešavanje svog posebnog problema, a pronaći ćete i neke korisne smernice u poglavlju sa bibliografijom na kraju knjige.

2. Šta govorite sebi?

Ako uzmete u obzir problematičnu situaciju u kojoj ste se našli, šta je to što stalno govorite sebi? Kao što već znate, vaša razmišljanja o situaciji u kojoj ste se našli mogu raditi protiv vas. Gledajte na to ovako – ako mislite pozitivno, postaćete pozitivni, a ako razmišljate negativno, bićete negativni. Vaše obraćanje sebi (ono što govorite sebi o situaciji u kojoj se nalazite) ključno je za jasno i racionalno razmišljanje, a može dovesti i do stvaranja negativnih osećanja, kao što su zabrinutost, strah, bes i frustracija, koje mogu

nadvladati vašu pozitivnu stranu. U trećem i četvrtom poglavlju ove knjige ta će koncepcija biti detaljno objašnjena kroz metodu istinitog mišljenja, koja vam može pomoći da se konstruktivno borite sa negativnim samoubedenjima.

3. Kakav ishod želite?

Pošto ste došli do ove tačke, treba da vam bude jasna situacija u kojoj se nalazite. Verovatno ste stekli pozitivan i konstruktivan pogled na nju. To znači da ste u stanju da odredite i definišete svoje želje. Ishod treba da bude merljiv. To treba da bude i kvalitativno i kvantitativno merenje. Ovaj korak podrazumeva upotrebu tri moćna sredstva:

1. Utvrđivanje ciljeva;
2. Potvrdu;
3. Vizuelizaciju.

Imaćete mnogo veće šanse da postignete ono što želite ako znate šta je to i ispišete svoj plan koristeći SMART metodu (specifikacija, merenje, akciona usmerenost, realističan stav i temporalnost). Kada odredite ciljeve koristeći ovu metodu, pripremićete se za ostvarenje plana tako što ćete ispuniti sve navedene uslove. U tome će vam pomoći sledeći korak:

4. Utvrđivanje pozitivnih elemenata.

Da biste ostvarili postavljene ciljeve, treba da prepoznate i odbacite negativno ponašanje koje vam stvara prepreke (vidi tačku 2). Ako to učinite, stvorićete plodno tlo za pozitivno ponašanje, koje nam je inače svima svojstveno. Postoji deset specifičnih elemenata ponašanja karakterističnih za osobu koja pozitivno razmišlja i tako se ponaša: optimizam, entuzijazam, verovanje, integritet, hrabrost, samopouzdanje, odlučnost, strpljivost, smirenost i usredsređenost. Te osobine se mogu razvijati sa godinama, a pomoći će vam da se izborite sa iskušenjima i postignete vaše glavne ciljeve.

5. Razmotrite situaciju u mislima.

Prema tvrdnjama iz jednog članka, nedavno objavljenog u časopisu *Vol strit džornal*, većina današnjih uspešnih rukovodilaca navodi šest osnovnih razloga uspeha, a jedan od njih je preslišavanje u mislima. Mnogi poslovni ljudi i sportisti uspeh su da ostvare cilj ponavljajući u sebi glavne detalje onoga što treba da učine i osećaju, odnosno onoga što treba da se im dogodi da bi se ostvario željeni cilj, a vaše šanse za uspeh će se svakako povećati ako i vi to učinite.

6. Krenite u akciju.

Pošto ste ostvarili sve prethodne korake, treba da krenete u akciju. U tom trenutku je dobro napraviti plan svih pojedinačnih koraka koje nameravate da učinite. To je organski, a ne mehanički proces, pa ćete shvatiti da problematične situacije mogu da potraju više nedelja i meseci, i da vam je potreban niz uzastopnih koraka da ih savladate. Detaljan plan će vam pomoći da smislite kako da se izborite sa svakom pojedinačnom fazom tog procesa.

7. Nabrojite rezultate svojih aktivnosti.

Ovo je poslednji u navedenom nizu koraka. Biće vam potrebno neko vreme za razmišljanje, pošto ste pre toga započeli akciju; tako ćete biti efikasniji u budućim koracima. Verovatno ćete uspeti shvatiti da su neki aspekti vaše aktivnosti veoma delotvorni, dok neki drugi to nisu. Treba, dakle, da provedete neko vreme razmatrajući sopstvene akcije i da zatim ponavljate one koje su vam donele uspeh, a, što je još važnije, da na vreme ispravite greške koje ste možda počinili. Ovo razmatranje sopstvenih akcija možete započeti postavljanjem sledećih pitanja:

- U kojoj meri sam postigao ono što sam hteo?
- Šta je bilo uspešno i zbog čega?
- Koji su elementi mog plana bili najuspešniji („karta puteva”, koraci od 1 do 6)? Zbog čega?